Konzepte für die interne Information

Das Beispiel filialisierender Einzelhandelsunternehmen

Inauguraldissertation
zur Erlangung des
akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität des Saarlandes

vorgelegt von
Roland Pardey

1985

Konzepte für die interne Information

Das Beispiel filialisierender Einzelhandelsunternehmen

Inauguraldissertation
zur Erlangung des
akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität des Saarlandes

vorgelegt von
Roland Pardey

Tag der Disputation: 15. Februar 1985
Vorsitzender: Privatdozent Dr. Harald Kunz
Erstberichterstatter: Prof. Dr. Bruno Tietz
Zweitberichterstatter: Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer

Vorwort

Entscheidungsprobleme zur Gestaltung der internen Information und Kommunikation im Unternehmen gewinnen in den letzten Jahren zunehmende Beachtung.

In dieser Arbeit werden Anregungen zur Entwicklung und Durchsetzung konkreter Strategien der internen Information gegeben. Diese Konzepte für die interne Information werden aus einem entscheidungsorientierten Grundmodell unter besonderer Beachtung der Interdependenzen zwischen Informations- und Unternehmenspolitik abgeleitet.

Mein besonderer Dank gilt meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Bruno Tietz, für die Anregung zu dieser Themenstellung und für die stetige Betreuung der Arbeit.

Ich danke ferner Frau Cornelia Kuhn für die oft mühsamen Schreib- und Korrekturarbeiten, die sie liebevoll und sorgsam erledigte.

Herzlichen Dank schulde ich insbesondere meiner Frau, deren Engagement für mich stets eine wesentliche Unterstützung war.

Saarbrücken, im Februar 1985 Roland Pardey

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	III
Verzeichnis der Übersichten	X
Verzeichnis der Tabellen	XIII

Erstes Kapitel: Die Grundlagen

A. Die Zielsetzung der Untersuchung	1
I. Die Problemstellung	1
1. Das Beziehungsfeld von Unternehmenspolitik und interner Informationspolitik	1
2. Das Problem in der Literatur	4
II. Die Ziele der Untersuchung	7
III. Der Aufbau der Untersuchung	7
B. Die Information und die Kommunikation	9
I. Der Begriff der Information	9
II. Zum Verhältnis von Information und Kommunikation	11
C. Die interne Information	13
I. Der Gegenstand	13
II. Die internen Informationssysteme	16
D. Das filialisierende Einzelhandelsunternehmen	18
I. Die Abgrenzungen	18
1. Der Begriff des Filialunternehmens	18
2. Der Begriff des filialisierenden Einzelhandelsunternehmens	19
II. Die Unternehmenspolitik im Überblick	21
III. Der Zentralisationsgrad als kategoriales Entscheidungsproblem der Unternehmenspolitik	24
1. Der Gegenstand	24
2. Ausgewählte Gesetzmäßigkeiten	25
3. Die Schwerpunktstrategien der Unternehmenspolitik	27
a) Die hoch zentralistische Strategie	27
b) Die dezentralistische Strategie	29
c) Die zentralistisch-dezentralistische Strategie	31

Seite

4. Ausgewählte Konsequenzen 33
5. Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. 34
6. Das Beispiel der Tengelmann-Unternehmensgruppe 35

IV. Die Diversifikation als kategoriales Entscheidungsproblem der Unternehmenspolitik. 36
1. Die multiple Filialisierung. 37
2. Die diversifizierte Filialisierung 38
3. Die diversifizierte Netzfilialisierung 39

V. Die Beziehungsebenen der Unternehmenspolitik. . . 42
1. Die Ebene Lieferant - Zentrale - Filiale . . . 42
2. Die Ebene Zentrale - Filiale 45
3. Die Ebene innerhalb der Zentrale 49

VI. Die Organisation als Konsequenz der Unternehmenspolitik 51
1. Die vertikale Betrachtung. 51
2. Die horizontale Betrachtung. 55

Zweites Kapitel: Ein entscheidungsorientiertes Grundmodell der internen Information

A. Die Abgrenzungen 57
B. Eine Typologie der internen Information. 59
C. Die Daten der internen Information 63

I. Die juristischen Daten. 63
1. Das Bundesdatenschutzgesetz. 63
2. Das Betriebsverfassungsgesetz. 65
3. Das Aktiengesetz 69
4. Sonstige Regelungen. 71

II. Die verhaltensbezogenen Daten 74
1. Die grundsätzlichen Gesetzmäßigkeiten. 74
2. Die besonderen Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation 79
3. Ausgewählte Aspekte der Kommunikation in der Gruppe 86

III. Die informationstechnischen Daten 88

Seite

D. Die Ziele der internen Information 95
I. Der Überblick 95
II. Ausgewählte informationstechnische Ziele. 98
III. Das Informationsoptimum 98
E. Die Instrumente der internen Information 101
I. Der Gegenstand. 101
II. Die Informationsgewinnung 102
III. Die Informationsübermittlung. 103
IV. Die Informationsbewertung 108
F. Das Grundmodell im Überblick 111

Drittes Kapitel: Die Strategien der internen Information

A. Der Gegenstand 113
B. Die situativen Strategien. 116
I. Die interne Informationsorganisation. 116
1. Das Informationshandbuch 116
2. Die Organisation der Informationswege. 119
a) Informationswege und Organisationsstruktur. 119
b) Informationswege und Informationsart. . . . 120
3. Das interne Berichtssystem 121
4. Das Formularsystem 125
5. Die Gremien. 126
a) Grundsätzliche Aspekte. 126
b) Der Informationsausschuß. 128
6. Das institutionalisierte Informationsmanagement 130
a) Das interne und das externe Informationsmanagement. 130
b) Der Informationsbroker. 131
c) Der Researcher. 133
d) Der Kommunikationsmanager 133
e) Die Informationsabteilung 136
II. Informationsangebot und Informationsnachfrage . . 137
1. Allgemeine Aspekte 137
2. Die Heuristiken des Informationsangebots . . . 138
III. Das Konzept der pretialen Lenkung der internen Information 140

Seite

IV. Die Informationsintegration 142
V. Die Informationshierarchisierung. 143
1. Die kontrollierte Informationsfilterung. . . . 143
a) Allgemeine Aspekte. 143
b) Die Informationspyramide. 145
c) Die Kennzahlensysteme 146
2. Die delegierte Informationssichtung. 149
3. Die Heuristiken der Informationshierarchisierung 151
C. Der sequentielle Ansatz. 152
I. Die Grundlagen. 152
II. Ein Modell des sequentiellen Wirkungsverbundes interner Informationen. 155
III. Das Informationstiming. 158
D. Die personalistischen Strategien 161
I. Die Abgrenzungen. 161
II. Die Mitarbeiterinformation. 162
III. Die Förderung der Informationsbeiträge der Mitarbeiter. 170
IV. Die Beeinflussung der informalen Kommunikation. . 172
E. Die informationstechnischen Strategien 175
I. Der Gegenstand. 175
II. Traditionelle Informationstechnologien. 176
1. Die Filialplanungs- und Kontrollkonzepte . . . 176
2. Die Stellenbeschreibungen. 183
III. Innovative Informationstechnologien 193
1. Bildschirmtext 193
2. Interne Kommunikationsnetze. 197
3. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. . . 200
F. Die intensitätsmäßige Anpassung an die Unternehmenspolitik. 203
I. Die interne Information bei hoch zentralistischer Strategie 203
II. Die interne Information bei dezentralistischer Strategie 207
III. Die interne Information bei zentralistisch-dezentralistischer Strategie 211

Seite

G. Ausgewählte Beispiele 215
I. Die interne Informationspolitik bei Colruyt . . . 215
II. Die interne Informationspolitik der coop Zentrale AG 216

Viertes Kapitel: Die Evaluation der internen Information

A. Die Abgrenzungen 219
B. Die interne Informations- und Kommunikationsanalyse. . 220
I. Die Grundlagen. 220
II. Die Analyseansätze. 224
1. Die aufgabenorientierte Informationsanalyse. . 224
2. Die nutzerorientierte Informationsanalyse. . . 224
3. Die kombinierte aufgaben- und nutzerorientierte Informationsanalyse 225
C. Die Nutzenvergleiche 228
I. Die Abgrenzungen. 228
II. Die Probleme der Nutzenmessung. 229
III. Die Problemlösungsansätze 233
1. Die Nutzwertanalyse. 233
2. Eine Weiterentwicklung gewichteter Scoringmodelle. 236
3. Ein pragmatischer Ansatz auf der Basis kategorialer Nutzenklassen 239
D. Die Kostenvergleiche 242
I. Zur Bedeutung der Kosten der internen Information im Einzelhandel 242
II. Die Informationskostenrechnung. 245
III. Die Probleme der Kostenvergleiche 248
IV. Die Kritik an den Kostenvergleichen 250
V. Ausgewählte Beispiele 251
E. Die Wirtschaftlichkeitsvergleiche. 255
I. Die Probleme der Wirtschaftlichkeitsvergleiche. . 255
II. Die Erfassung von Nutzen und Kosten 257
III. Die Problemlösungsansätze 259
1. Die qualitative Nutzen-Kosten-Analyse. 259
2. Die marginalanalytische Nutzen-Kosten-Analyse. 261

Seite

3. Die quantitativen Ansätze für die Nutzen-Kosten-Analyse 262
4. Die gemischt qualitativ-quantitativen Ansätze der Nutzen-Kosten-Analyse. 264

Fünftes Kapitel: Das Projektmanagement der internen Information

A. Der Gegenstand 266
B. Die Definition des Projekts. 268
I. Die Veränderung bestehender Informationsstrukturen 268
II. Die Neuschaffung von Informationsstrukturen . . . 270
C. Die Planung der Projektarbeit. 272
D. Die Projektorganisation. 275
I. Die temporäre Projektorganisation 275
II. Die dauerhafte Projektorganisation. 276
III. Die Zusammensetzung der Projektgruppe 277
IV. Die Koordination mit der Routineorganisation. . . 278
E. Die Projektlösung. 280
I. Allgemeine Aspekte. 280
II. Die Informationswertanalyse 281
F. Die Projektrealisierung. 287
G. Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. 289

Sechstes Kapitel: Ausgewählte empirische Fallstudien

A. Zum Ansatz 291
I. Das methodische Konzept 291
II. Das Erhebungsprogramm 293
B. Eine Fallstudie zur internen Information bei hoch zentralistischer Schwerpunktstrategie 294
I. Das Unternehmen 294
II. Die Probleme der Informationspolitik. 295
1. Grundsätzliche Aspekte 295
2. Die Informationspolitik zwischen Zentrale und Filialen 296

Seite

3. Die interne Information innerhalb der Zentrale - Die Beziehungen von Lager und Einkauf . . 299
III. Die Probleme der Informationstechnik. 301
IV. Ausgewählte Strategieansätze. 302
C. Eine Fallstudie zur internen Information bei dezentralistischer Schwerpunktstrategie. 305
I. Das Unternehmen 305
II. Die Probleme der Informationspolitik. 307
1. Gesamtunternehmensbezogene Aspekte 307
2. Die Informationspolitik zwischen Zentrale und Filialen 309
3. Die Informationspolitik innerhalb der Zentrale 312
III. Die Probleme der Informationstechnik. 316
IV. Ausgewählte Strategieansätze. 319

Literaturverzeichnis. 324

VERZEICHNIS DER ÜBERSICHTEN

Seite

Übersicht 1. 1: Die Informations- und Kommunikationsarbeit des Unternehmens. 2

Übersicht 1. 2: Das Beziehungsfeld zwischen Unternehmenspolitik und interner Information. 3

Übersicht 1. 3: Ein Beispiel mehrstufiger informatorischer Kontakte zwischen Lieferant und Unternehmen 14

Übersicht 1. 4: Das Schema eines internen/externen Bildschirmtext-Systems in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen 17

Übersicht 1. 5: Die Vorteile und die Nachteile der Filialisierung 23

Übersicht 1. 6: Ausgewählte Vorteile und Nachteile der hoch zentralistischen Strategie. 28

Übersicht 1. 7: Ausgewählte Vorteile und Nachteile der dezentralistischen Strategie. 30

Übersicht 1. 8: Die überlappende Informationsfunktion mittlerer Führungsebenen. 31

Übersicht 1. 9: Ausgewählte Vorteile und Nachteile der zentralistisch-dezentralistischen Strategie 32

Übersicht 1.10: Ausgewählte Aspekte der Unternehmenspolitik auf der Ebene Lieferant - Zentrale - Filiale 44

Übersicht 1.11: Ausgewählte Aspekte der Unternehmenspolitik auf der Ebene Zentrale - Filiale. 48

Übersicht 1.12: Ausgewählte Aspekte der Unternehmenspolitik auf der Ebene innerhalb der Zentrale. . . . 50

Übersicht 1.13: Die betriebstypenorientierte Organisation eines Einzelhandelsunternehmens mit diversifizierter Netzfilialisierung. 53

Übersicht 1.14: Die funktionenorientierte Organisation des Vollsortimentshauses eines Textileinzelhandelsfilialunternehmens. 56

Übersicht 2. 1: Die Beziehungen der Elemente des entscheidungsorientierten Grundmodells. 57

Übersicht 2. 2: Die Aufbewahrungsfristen ausgewählter Geschäftsunterlagen - Aufbewahrungsfrist in Jahren. 72

Seite

Übersicht 2. 3: Die Determinanten von Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit 85

Übersicht 2. 4: Die Vorteile und die Nachteile ausgewählter Formen des internen Informationstransports 106

Übersicht 2. 5: Die Bedeutung unterschiedlicher Formen des internen Informationstransports in der Schweiz im Jahre 1978/79. 107

Übersicht 2. 6: Das entscheidungsorientierte Grundmodell der internen Information. 112

Übersicht 3. 1: Beispielhafte Aspekte einer Informationsphilosophie 119

Übersicht 3. 2: Eine Checkliste für das Formularsystem. . . 125

Übersicht 3. 3: Ausgewählte Beispiele des internen und des externen Informationsmanagement 131

Übersicht 3. 4: Eine mögliche Positionierung der Stabsstelle "Information". 135

Übersicht 3. 5: Die Informations- und Kommunikationsfunktionen einzelner Hierarchiestufen 145

Übersicht 3. 6: Das Beispiel einer Entscheidungsmatrix für ein hierarchisches Kennzahlensystem 148

Übersicht 3. 7: Das Phasenmodell der internen Information . 153

Übersicht 3. 8: Die Einführungsschrift für neue Mitarbeiter 169

Übersicht 3. 9: Die Stellenbeschreibung des Ein- und Verkaufsleiters eines Möbelfilialunternehmens - Beispiel bei hoch zentralistischer Schwerpunktstrategie - 184

Übersicht 3.10: Die Stellenbeschreibung des Filialleiters eines Textilfilialunternehmens - Beispiel bei dezentralistischer Schwerpunktstrategie - . 187

Übersicht 3.11: Die Stellenbeschreibung des Bezirksleiters eines Lebensmittelfilialunternehmens - Beispiel bei zentralistisch-dezentralistischer Schwerpunktstrategie - 190

Übersicht 3.12: Die Beziehungen zwischen Unternehmenspolitik und interner Informationspolitik im Rahmen der hoch zentralistischen Strategie 205

Übersicht 3.13: Die Beziehungen zwischen Unternehmenspolitik und interner Informationspolitik im Rahmen der dezentralistischen Strategie. 209

Seite

Übersicht 3.14: Die Beziehungen zwischen Unternehmenspolitik und interner Informationspolitik im Rahmen der zentralistisch-dezentralistischen Schwerpunktstrategie. 213

Übersicht 4. 1: Die Beziehungen von Informationsbedarf, Informationsbedürfnis, Informationsangebot und Informationsstand 222

Übersicht 4. 2: Informationsbedarfe ausgewählter Führungskräfte in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen 223

Übersicht 4. 3: Ein Auszug aus einem Fragebogen innerhalb einer kombinierten aufgaben- und nutzerorientierten Informationsanalyse in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen. . . . 227

Übersicht 4. 4: Ein einfaches Beispiel zum Polaritätsprofil einer qualitativen Nutzen-Kosten-Analyse für interne Informationssysteme 260

Übersicht 4. 5: Der marginalanalytische Ansatz. 261

Übersicht 5. 1: Fehler und Erfolgsfaktoren des Projektmanagement für EDV-gestützte Informationssysteme 267

Übersicht 5. 2: Beispiel eines Netzplans im Projektmanagement für EDV-gestützte Informationssysteme. 274

Übersicht 5. 3: Eine Checkliste für die Arbeit in Task Forces. 276

Übersicht 5. 4: Der Arbeitsplan der Wertanalyse 284

Übersicht 5. 5: Ausgewählte Fragen der Informationswertanalyse. 285

Übersicht 5. 6: Die Implementierungsstrategien für interne Informationen und Informationssysteme . . . 288

VERZEICHNIS DER TABELLEN

Seite

Tabelle 3.1: Die Formen der Mitarbeiterinformation nach der Nutzungshäufigkeit in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1978 165

Tabelle 3.2: Der Informationstechnisierungsgrad der befragten Einzelhandelsunternehmen. 200

Tabelle 3.3: Die informationspolitischen Wirkungen der Informations- und Kommunikationstechniken im Einzelhandel 201

Tabelle 3.4: Die unternehmenspolitischen Wirkungen der Informations- und Kommunikationstechniken im Einzelhandel 202

Erstes Kapitel

Die Grundlagen

A. Die Zielsetzung der Untersuchung

I. Die Problemstellung

1. Das Beziehungsfeld von Unternehmenspolitik und interner Informationspolitik

Diese Arbeit widmet sich den Entscheidungsproblemen zur Gestaltung der internen Information im Unternehmen.

Entscheidungsprobleme der internen Information haben erst nachgelagert etwas mit computergestützten Informationssystemen - oder allgemein mit EDV - zu tun.[1] Strategien der internen Information sind getrennt von den Entscheidungen über die technologischen Verfahrensweisen ihrer Umsetzung zu sehen, da sie stets auf sehr verschiedenen, traditionellen wie innovativen Informationstechniken gründen können.

In den folgenden Darstellungen wird daher schwerpunktmäßig auf interne Informationsstrategien, nur ansatzweise jedoch auf ihre Umsetzung in interner Informationstechnik eingegangen.[2]

---

1) Vgl. ebenso Heinzelbecker, Klaus: Ausbaustufen eines EDV-Marketing-Informationssystems, Eine Wegleitung, in: Management-Zeitschrift io, 47. Jg., 1978, Nr. 9, S. 403-408, S. 403.

2) Damit stehen der EDV-gestützte Informationsfluß im Unternehmen ebenso wie die internen Auswirkungen neuer Kommunikationstechnologien nicht im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen. Vgl. hierzu Scheer, August-Wilhelm: EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre, Heidelberger Taschenbücher, Bd. 236, (Springer-Verlag) Berlin-Heidelberg-New York-Tokyo 1984 sowie Tietz, Bruno: Die elektronischen Technologien und Medien in Marketing und Vertrieb, (GDI-Verlag) Zürich 1984.

Die interne Information ist neben

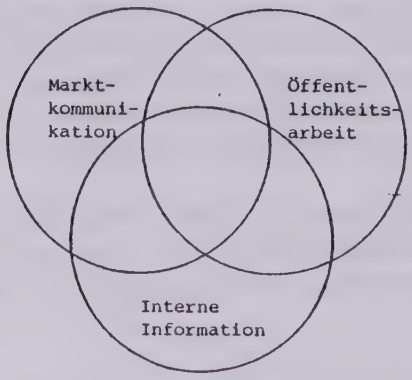
1. der Marktkommunikation mit Lieferanten, Abnehmern und sonstigen Marktpartnern sowie
2. der Öffentlichkeitsarbeit gegenüber der Unternehmensumwelt

der dritte wesentliche Bereich der Informations- und Kommunikationstätigkeit des Unternehmens.

Zwischen den drei Strategiebereichen ergeben sich Überschneidungen. So wird z. B. die Leistungsprogrammwerbung auch von den Mitarbeitern wahrgenommen. Geschäftsberichte und Werkzeitung des Unternehmens finden internes und externes Interesse.

Übersicht 1.1

Die Informations- und Kommunikationsarbeit des Unternehmens



Über Markt- und Öffentlichkeitskommunikation hinaus bildet die gesamte Unternehmenspolitik[1)] ein interdependentes Bezugsfeld zur internen Information. Dabei sind grundsätzlich Politikebene und Know how zu unterscheiden.

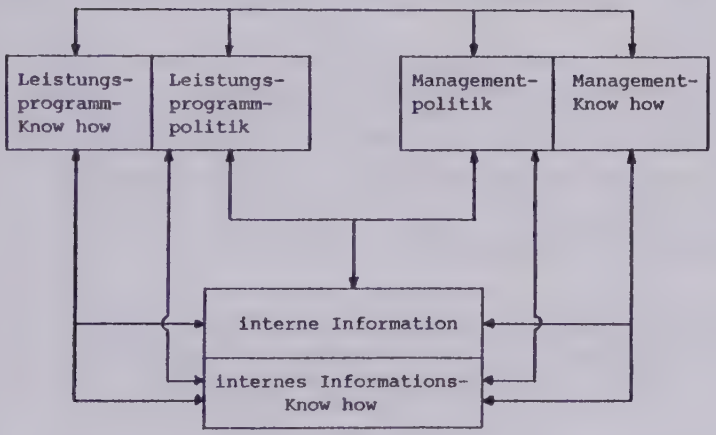
---

1) Hierzu zählen zunächst Leistungsprogramm- und Managementpolitik. Auf die ergänzende Technologiepolitik soll nicht weiter eingegangen werden. Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 7-11.

Ein geringer informationsbezogener Know how-Stand verringert unternehmenspolitische Know how-Vorsprünge. Umgekehrt sind mit einem ausgeprägten Know how im Bereich der internen Information Vorteile für die Unternehmenspolitik noch nicht gesichert.

Übersicht 1.2

Das Beziehungsfeld zwischen Unternehmenspolitik und interner Information



Es gelten insbesondere die folgenden kategorialen Gesetzmäßigkeiten:

1. Leistungsprogramm- und Managementstrategien lassen sich ohne interne Informationen nicht entscheiden und nicht durchsetzen.

2. Unternehmenspolitik und interne Information werden in der Managementpolitik im wesentlichen identisch. Vor allem Planung und Kontrolle sind informatorische Aktivitäten.[1)]

---

1) Vgl. auch Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 20-22.

3. Stark formalisierte und stark standardisierte Abläufe der Unternehmenspolitik haben umfassend strukturierte interne Informationen zur Voraussetzung.

4. Im Zuge der in den Unternehmen festzustellenden Spezialisierung der Mitarbeiter wird die Bedeutung der internen Information eher noch steigen.[1)]

5. "Die Information wird zum zentralen Kriterium eines jeden Unternehmens. Profitable und schwache Unternehmen werden sich durch die Fähigkeit, mit der Information umzugehen, voneinander unterscheiden, ebenso erfolgreiche und erfolglose Manager."[2)]

6. Ausgeprägte informale Informations- und Kommunikationskontakte haben Parallelaktivitäten und Übersprungfriktionen in den unternehmenspolitischen Abläufen zur Folge.

2. Das Problem in der Literatur

Der Wandel der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Information - insbesondere der Information im Unternehmen - war in der Vergangenheit beträchtlich.[3)]

---

1) Vgl. Kaufmann, Franz-Xaver: Das Informationsproblem in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 23,(Verlag Paul Haupt) Bern 1963, S. 6; vgl. Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 68; vgl. Rischar, Klaus: Informationspolitik, in: Personal-Enzyklopädie, 2. Bd.: Fachausbildung bis Organisierte Arbeitnehmer, (Verlag Moderne Industrie) München 1978, S. 306-308; vgl. aber auch Bosler, Ralph; Kurtz, Hans Jürgen: Training der betrieblichen Information und Kommunikation, Ein Programm für Führungskräfte, (Maximilian-Verlag) Herford-Bonn 1981, S. 71.

2) Henssler, Roland: Eine neue Generation kommt an die Macht, Die Informationselite (1), in: Blick durch die Wirtschaft, 26. Jg., Nr. 42, 1. März 1983, S. 1.

3) Vgl. z. B. Kunz, Werner: Informationswissenschaft, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 941-947; vgl. Berthel, Jürgen: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, (Duncker & Humblot) Berlin 1967, S. 21-25.

Waren die ersten informationsbezogenen Arbeiten - so von Weaver[1] und Shannon[2] - noch verstärkt den mathematisch-statistischen Problemen der Nachrichtenübermittlung gewidmet, so interessierten später zunehmend Bedeutung und Wirkung von Information und Kommunikation.

Großen Umfang erlangte vor allem in den sechziger und auch in den siebziger Jahren die Erörterung EDV-gestützter Management-Informationssysteme. Die noch zu Beginn der siebziger Jahre recht lebhafte Diskussion[3] hat zwischenzeitlich spürbar an Bedeutung verloren.[4] Ausschlaggebend hierfür war

---

1) Weaver, Warren: Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication, in: Shannon, Claude E.; Weaver, Warren: The Mathematical Theory of Communication, (The University of Illinois Press) Urbana, Ill. 1949, (5. Aufl. 1972), S. 1-28.

2) Shannon, Claude E.: The Mathematical Theory of Communication, in: Shannon, Claude E.; Weaver, Warren: The Mathematical Theory of Communication, (The University of Illinois Press) Urbana, Ill. 1949, (5. Aufl. 1972), S. 29-125.

3) Vgl. z. B. Blumenthal, Sherman C.: Management Information Systems, A Framework for Planning and Development, (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1969; vgl. Martino, R. L.: Information Management: The Dynamics of MIS, (MDI Publications) Wayne, Pennsylvania 1968; vgl. Grochla, Erwin; Szyperski, Norbert (Hrsg.): Management-Informationssysteme, Eine Herausforderung an Forschung und Entwicklung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971; vgl. Dworatschek, Sebastian: Management-Informations-Systeme, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1971; vgl. Koreimann, Dieter S.: Methoden und Organisation von Management-Informationssystemen, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1971; vgl. Hansen, Hans Robert; Wahl, Manfred P. (Hrsg.): Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme, (Verlag Moderne Industrie) München 1973.

4) Vgl. Heinzelbecker, Klaus: Von der Marktforschung zum Marketing-Informationssystem?, in: Marktforschung, 23. Jg., 1979, Nr. 1, S. 16-21; S. 16; vgl. Heinzelbecker, Klaus: Ausbaustufen eines EDV-Marketing-Informationssystems, Eine Wegleitung, in: Management-Zeitschift io, 47. Jg., 1978, Nr. 9, S. 403-408; vgl. auch Köhler, Richard; Heinzelbecker, Klaus: Informationssysteme für die Unternehmensführung, Zur "MIS"-Entwicklung in der Praxis im Zeitraum 1970/1975, in: Die Betriebswirtschaft, 37. Jg., 1977, Nr. 2, S. 267-282; vgl. Edinger, Friedrich; Wiechert, Wolfgang: Informationsmanager: Machtergreifung der Supermänner, in: computer magazin, 11. Jg., 1982, Nr. 5, S. 27-32, S. 30 f.

sicherlich auch, daß die Fiktion integrierter Management-Informationssysteme, die das gesamte Unternehmen umfassen sollten, zumindest zunächst aufgegeben werden mußte.[1)]

Losgelöst von dieser meist aus den USA bestimmten Diskussion widmete sich daneben insbesondere die deutschsprachige Literatur den Problemen des Informationsbedarfes und des Informationswertes im Hinblick auf bestimmte Entscheidungsprobleme. Hierauf wird an anderer Stelle eingegangen.[2)] Auch die interne Information im Unternehmen wurde bislang stärker im deutschsprachigen Raum erörtert.[3)]

Zusammenfassend werden zwei Problemfelder auffällig:

1. Es fehlt eine umfassende und integrative Diskussion der internen Information im Unternehmen.
2. Vor allem Entscheidungsprobleme der bewußten Gestaltung von Information und Kommunikation im Unternehmen werden bislang eher vernachlässigt.

---

1) Vgl. Hürlimann, Werner: Ist ein Management-Informations-System heute realisierbar?, in: Management-Zeitschrift io, 52. Jg., 1983, Nr. 6, S. 220-223.
2) Vgl. das Vierte Kapitel, S. 219-241.
3) Vgl. wohl als erste Schriften grundlegender Art Ackermann, Albert; Feurer, Willi; Ulrich, Hans: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, Schriftenreihe der Studiengesellschaft für Personalfragen, Bd. 1, (Verlag Paul Haupt) Bern 1959; sowie Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, Unternehmerische Voraussicht, Ungewißheit und Planung, (Westdeutscher Verlag) Köln-Opladen 1959; Berthel, Jürgen: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, (Duncker & Humblot) Berlin 1967; Bartram, Peter: Die innerbetriebliche Kommunikation, Ihre organisatorische Gestaltung und ihre ungeregelte Entwicklung im Betriebsgeschehen, Ein Beitrag zur zweckmäßigen Organisation des betrieblichen Informationssystems, (Erich Schmidt Verlag) Berlin 1969; Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975.

II. Die Ziele der Untersuchung

Hier greifen die Zielsetzungen der vorliegenden Untersuchung. Diese Arbeit möchte Anregungen und Hilfestellungen bieten zur konkreten Ausgestaltung der internen Information im Unternehmen.

Zur Darstellung werden in dieser Arbeit filialisierende Einzelhandelsunternehmen herangezogen, da hier starke vertikale und horizontale Differenzierungen die interne Information wesentlich problematisieren. Daneben können kategoriale Entscheidungsfelder der Unternehmenspolitik hier bestens nachverfolgt werden.

Die Ziele der Untersuchung sind daher im einzelnen,

1. das Problembewußtsein über die interne Information im Unternehmen zu fördern,
2. die Problemfelder der internen Information in der Beziehung zur Unternehmenspolitik zu analysieren,
3. unterschiedliche strategische Möglichkeiten der internen Information aufzuzeigen,
4. zur Entwicklung konkreter Informationsstrategien für Unternehmen beizutragen,
5. Anhaltspunkte für die Durchsetzung dieser Strategien im Unternehmen zu geben.

III. Der Aufbau der Untersuchung

Diese Zielsetzungen werden in folgenden Arbeitsschritten zu erreichen gesucht:

Im Ersten Kapitel werden die begrifflichen und systematischen Grundlagen der internen Information dargestellt. Neben Information und Kommunikation wird auf die filialisierenden Einzelhandelsunternehmen als weiteren Baustein der Untersuchung näher eingegangen.

Das Zweite Kapitel ist dem entscheidungsorientierten Grundmodell der internen Information gewidmet. Hierzu wird nach einführenden Abgrenzungen zunächst eine Typologie der internen Information vorgestellt. Als die kategorialen Elemente des Grundmodells werden im Anschluß die Daten, die Ziele und die Instrumente der internen Information und Kommunikation diskutiert.

Im Dritten Kapitel der Arbeit werden aus dem Grundmodell die Strategien, d. h. komplexe Ziel-Instrumentalbündel, der internen Information abgeleitet. Es werden dabei situative, sequentielle und - damit verbunden - personalistische sowie informationstechnologische Ansätze unterschieden.

Im Anschluß sind die Intensitätsgrade der Informationsstrategien in Interdependenz zur Unternehmenspolitik zu diskutieren.

Im Vierten Kapitel werden die methodischen Ansätze der Informationsevaluation erörtert. Es geht um die Aufnahme und die Bewertung des Ist- und des Soll-Profils der internen Information im Unternehmen.

Das Fünfte Kapitel ist dem Projektmanagement der internen Information gewidmet. Es wird dazu auf die Ergebnisse der Informationsevaluation zurückgegriffen. Das konkrete Vorgehen im Unternehmen bei der Entwicklung und Durchsetzung von Strategien für interne Informationen und Informationssysteme ist darzustellen.

Das Sechste Kapitel umfaßt zwei empirische Fallstudien. Diese beziehen sich auf Untersuchungen in den Jahren 1981 und 1982. Dabei werden die empirischen Problemstellungen und Lösungskonzeptionen in den entwickelten theoretischen Rastern verankert. Somit dienen diese Fallstudien zur Erläuterung wie ebenso auch zur Stützung der dargestellten Überlegungen.

B. Die Information und die Kommunikation

I. Der Begriff der Information

In der Betriebswirtschaftslehre hat sich der Begriff der Information[1] als "zweckorientiertes Wissen"[2] - d. h. eine pragmatische Betrachtungsweise des Phänomens - weitgehend durchgesetzt. "Information ist Wissen, das der Vorbereitung zielorientierter Handlungen dient."[3]

Im Zweck als differenzierender Maßstab für die Information ist nicht ausschließlich der unternehmensbezogene, offizielle Betriebszweck, d. h. die übergeordneten Unternehmensziele, zu sehen.[4] Insbesondere die informale Information und Kommunikation beruhen im wesentlichen auf individuell-subjektiven Zielsetzungen.

---

1) Es lassen sich zwischen den Ebenen der Semiotik und den für Informationen häufig synonym verwendeten Begriffen folgende Relationen bestimmen:
   1. Syntaktik - Signal
   2. Sigmatik - Symbol
   3. Semantik - Nachricht
   4. Pragmatik - Information.
   Vgl. z. B. Dreyer, Jörg-Detlev: Entwicklung und Beurteilung aufsichtsratorientierter Informationskonzeptionen, Eine informationsanalytische Interpretation der §§ 90, 111 Aktiengesetz bei mitbestimmten Publikums-Aktiengesellschaften, (Verlag Dr. Rüdiger Martienß, Fachverlag für Revisions- und Treuhandfragen) Schwarzenbek 1980, S. 15.
2) Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, Unternehmerische Voraussicht, Ungewißheit und Planung, (Westdeutscher Verlag) Köln-Opladen 1959, S. 14.
3) Wittmann, Waldemar: Information, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 894-904, Sp. 896. Vgl. auch die Begriffsbestimmung bei Meyer, der Informationen als "zur Verfügung gestelltes Wissen über bestimmte Sachverhalte" kennzeichnet. Meyer, Carl W.: Management-Informations-Systeme, in: Falk, Bernd R.; Wolf, Jakob (Hrsg.): Das große Lexikon für Handel und Absatz, 2. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982, S. 512-516, S. 512.
4) Vgl. Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 53.

Wissen ist nicht nur vergangenheitsorientierte Erfahrung, sondern in dem hier zugrunde liegenden Sinne auch die Annahme über, der Rückschluß auf das Eintreffen zukünftiger Ereignisse.[1)]

Informationen verbessern den Informationsstand des Informierten.[2)] Diese Auffassung hat den Vorteil, auch verstärkende, Annahmen untermauernde und nicht ausschließlich für den Empfänger originär-neuartige Informationen in die Betrachtung einzubeziehen.[3)]

Informationen setzen sich ferner stets aus motivationalen und instruierenden Informationsteilen zusammen.[4)]

Insgesamt ist somit die Eigenschaft "Information" in hohem Maße vom Empfänger (ihrer Zweckbestimmung, ihrer Nutzung) abhängig.

---

1) Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, Unternehmerische Voraussicht, Ungewißheit und Planung, (Westdeutscher Verlag) Köln-Opladen 1959, S. 14.
2) Vgl. Berthel, Jürgen: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, (Duncker & Humblot) Berlin 1967, S. 29.
3) Vgl. hierzu ausführlicher Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 50-54.
4) Vgl. Thommen, Andreas: Innerbetriebliche Information, Kompendium der betrieblichen Kommunikation, (Verlag Paul Haupt) Bern-Stuttgart 1981, S. 24 f.; vgl. Tietz, Bruno: Die interne Kommunikation in Kooperationssystemen, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 375-406, S. 383.

II. Zum Verhältnis von Information und Kommunikation

Als Kommunikation werden üblicherweise die Austauschprozesse von Informationen bezeichnet. Kommunikation ist darüber hinaus aber ebenso jede andere - auch nicht informatorische - Beziehung zwischen Individuen oder sozialen Systemen.[1] Kommunikation integriert alle Formen sozialer Interaktion. Es liegt bislang keine allgemein anerkannte Definition vor, die Kommunikation von Interaktion trennt.[2]

Kommunikation beinhaltet die Absicht des Senders (Kommunikators), Einstellungen bzw. Verhaltensweisen des Empfängers (Kommunikanten) zu beeinflussen bzw. zu verändern.[3] Jedoch ist auch Information selbst bereits manipulativ und wird es nicht erst durch die Art ihres sozialen Austausches.[4]

Information und Kommunikation setzen einander somit wechselseitig voraus. Eine genaue Abgrenzung ist wohl nicht möglich.

Die vorgestellte Begriffsbestimmung der Information beinhaltet Austauschprozesse zwischen Sender und Empfänger. Erst die Reaktion des Empfängers im Kommunikationsprozeß macht aus der vom Sender abgegebenen Signalfolge - der Nachricht - eine Information.

---

1) Vgl. Mag, Wolfgang: Kommunikation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 1031-1040.
2) Vgl. ebenso Scherer, Klaus R.: Kommunikation, in: Herrmann, Theo; Hofstätter, Peter R.; Huber, Helmuth P.; Weinert, Franz E. (Hrsg.): Handbuch psychologischer Grundbegriffe, (Kösel-Verlag) München 1977, S. 228-239, S. 228.
3) Vgl. Lukasczyk, Kurt: Kommunikation, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, 2. Bd., (Fischer Taschenbuch-Verlag) Frankfurt a. M. 1972, S. 461-463, S. 461.
4) Vgl. ebenso Hettlage, R.: Konzepte einer innerbetrieblichen Informationspolitik, in: Die Unternehmung, 26. Jg., 1972, Nr. 3, S. 133-154, S. 134.

Die Art und der Inhalt der Information nehmen wesentlichen Einfluß auf die Form der Übermittlung. Die Übermittlung von Informationen, d. h. die Kommunikation i.e.S., ist stets wesentlich vom informatorischen Wert der übermittelten Nachricht abhängig.

Bereits Berthel[1] weist auf die Bezeichnung der Information als Tätigkeit und als Ergebnis von Tätigkeiten hin. Eine wesentliche informationsbezogene Tätigkeit ist ihre Übermittlung.

In dieser Arbeit wird daher der Begriff der Information in übergeordnetem und die Tatbestände der Kommunikation mitumfassendem Sinne verwandt.

---

1) Vgl. Berthel, Jürgen: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, (Duncker & Humblot) Berlin 1967, S. 27-29.

C. Die interne Information

I. Der Gegenstand

Aufgrund der Ziel- und Wirkungsüberschneidungen mit Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit erweist sich eine inhaltliche oder zielgruppenorientierte Definition der internen Information als unzweckmäßig.[1] Daher wird in dieser Untersuchung eine institutionenorientierte Abgrenzung vorgenommen. Die interne Information umfaßt danach das gesamte Informations- und Kommunikationswesen innerhalb eines Unternehmens und mit seinen engsten Beziehungspartnern.

So werden Kommunikationskontakte z. B. zu den Hauptlieferanten oder mit Aktionären hier ebenfalls der internen Information zugerechnet. Dies hat vor allem den Vorteil, auch komplexe Informations- und Kommunikationsstrukturen sachgerecht und zweckmäßig abzugrenzen.

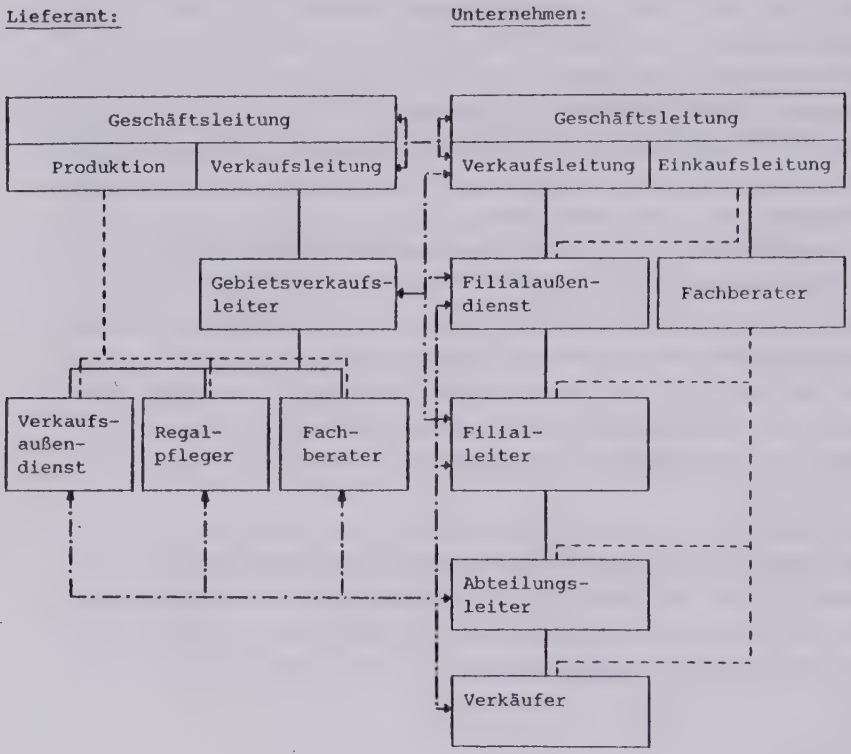
Wo dominante Lieferanten in die internen Beziehungen filialisierender Einzelhandelsunternehmen deutlich eingebunden sind - z. B. bei starkem Streckengeschäft -, erlangen differenzierte Kommunikationskonzepte gegenüber verschiedenen Hierarchiestufen auch nach innen bedeutendes Gewicht.

---

1) Vgl. dagegen z. B. Mathieu, Günter: Informationssysteme im Marketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 850-876, Sp. 857; vgl. Tübergen, Friedrich: Welche Führungsinformationen braucht der Klein- und Mittelbetrieb?, in: Management-Zeitschrift io, 48. Jg., 1979, Nr. 12, S. 515-517.

Übersicht 1.3

Ein Beispiel mehrstufiger informatorischer Kontakte zwischen Lieferant und Unternehmen



Interne Information im Unternehmen integriert drei wesentliche Bereiche, d. s.

1. die Informationspolitik,
2. das Informationsmanagement,
3. die Informationstechnik.

Im Rahmen der internen Informationspolitik werden die Strategien der internen Information entschieden (Programmfestlegung), für die im Informationsmanagement[1] konkrete Lösungen zu entwickeln sind.

Die Überlegungen zum Informationsmanagement zielen auf Fragen wie:

1. Wie ist die Einführung eines EDV-gestützten Informationssystems zu planen?
2. Wie soll die Kompetenzverteilung der Informationsspeicherung bzw. -vernichtung organisiert werden?
3. Mit welchen Anreizen lassen sich Mitarbeiter zu einer gezielten Nachfrage nach internen Informationen führen?
4. Wie ist die Dynamisierung des vorhandenen Informationssystems zu kontrollieren?

Die Informationstechnik liefert die praktisch-technologischen Hilfen, mit denen die Entscheidungen der Informationspolitik realisiert werden. Eine Beschränkung des Begriffs der internen Informationstechnik ausschließlich auf EDV-gestützte Strukturen wird hier nicht vorgenommen.[2]

Damit entspricht diese Systematik der internen Information dem Raster der Unternehmenspolitik.

---

1) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 1237-1270.
2) Zur Begründung vgl. Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 96.

II. Die internen Informationssysteme

Der Begriff des internen Informationssystems umfaßt in dieser Untersuchung das gesamte Informations- und Kommunikationsaufkommen innerhalb eines Unternehmens.[1] Diese Begriffsbestimmung ist gegenüber der Abgrenzung EDV-gestützter Informationssysteme weitaus umfassender und grundsätzlicher.

Auch eine Gleichsetzung interner Informationssysteme mit dem internen Weisungssystem des Unternehmens wäre nur unzulänglich.[2] Das interne Informationssystem umfaßt daneben z. B. ferner die gesamte Gremienarbeit, Aspekte der informalen Kommunikation im Unternehmen oder auch die informationsbezogenen Regelungen dauerhaft geltender Richtlinien und Stellenbeschreibungen.

Interne Informationssysteme im Unternehmen unterscheiden sich insbesondere hinsichtlich ihres Strukturierungs- und Systematisierungsgrades. Es besteht eine direkte Beziehung zwischen dem Formalisierungsgrad des Informationssystems und der Unternehmensgröße. Mit wachsender Unternehmensgröße werden die Abläufe für die Unternehmensleitung zunehmend unübersichtlicher, was die Wirkungsmöglichkeiten formaler Informationsprozesse zurückdrängt.

---

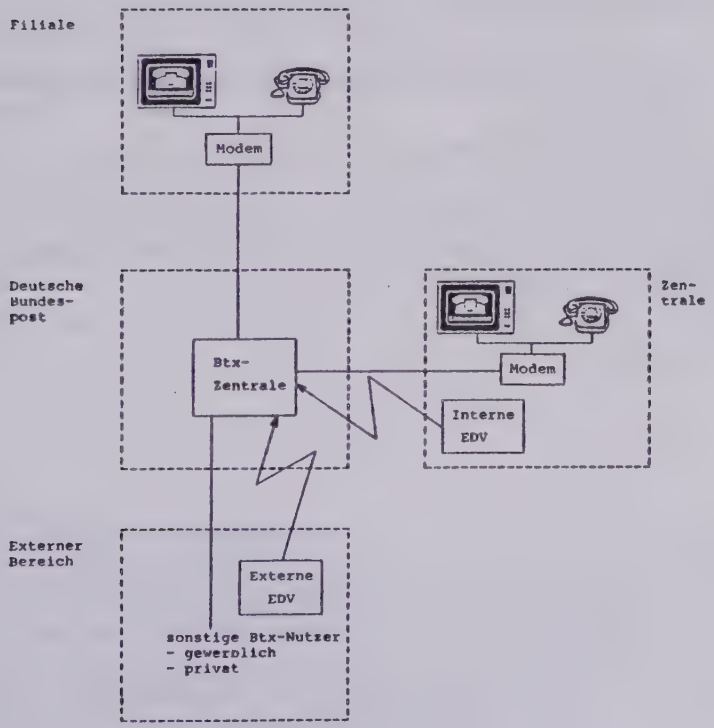
1) Vgl. ebenso Sittig, Carl A.: "Management-Informations-System" oder "Unternehmungsplanung und -steuerung"?, in: Management-Zeitschrift io, 52. Jg., 1983, Nr. 11, S. 422-426, S. 422. "Das Informationssystem einer Organisation ist als geordnete Menge zweck- und objektspezifischer Teilsysteme zu verstehen, deren virtuelle Verknüpfungen den logischen und sprachlichen Rahmen für die Definition der notwendigen Schnittstellen und den Entwurf der gewünschten Kommunikationskanäle bieten." Szyperski, Norbert: Computergestützte Informationssysteme, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 920-933, Sp. 921.

2) Vgl. Berthel, Jürgen: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, (Duncker & Humblot) Berlin 1967, S. 133 f.; vgl. Drumm, Hans Jürgen: Elemente und Strukturdeterminanten des informatorischen Kommunikationssystems industrieller Unternehmungen, Eine Möglichkeitsanalyse aus der Sicht der Organisationslehre, (Duncker & Humblot) Berlin 1969, S. 45 f.

Von Bedeutung sind ferner die Schnittstellen des internen Informationssystems zur extern orientierten Kommunikationsarbeit des Unternehmens. Integrationsbemühungen auf diesem Feld werden künftig besondere Bedeutung erhalten.[1] Entscheidende Erweiterungen sind durch die aktuellen Entwicklungen der Informationstechnik zu erwarten. Ein Beispiel ist die Integration interner und externer Nutzerkreise in Bildschirmtext-Systemen.

Übersicht 1.4

Das Schema eines internen/externen Bildschirmtext-Systems in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen



1) Vgl. Hermanns, Arnold: Kommunikationssysteme, in: Falk, Bernd R.; Wolf, Jakob (Hrsg.): Das große Lexikon für Handel und Absatz, 2. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982, S. 406-407, S. 406.

D. Das filialisierende Einzelhandelsunternehmen

I. Die Abgrenzungen

1. Der Begriff des Filialunternehmens

Als grundsätzliche Merkmale des Filialunternehmens werden weithin übereinstimmend genannt:[1)]

1. eine größere Zahl räumlich getrennter Filialen,[2)]
2. die einheitliche Steuerung des Gesamtunternehmens.

Alewell stellt folgende wesentliche Kriterien eines Filialunternehmens heraus:

"1. Unterstellung unter ein allen Teilbetrieben gemeinsames Willenszentrum;
2. Räumliche Trennung der Teilbetriebe untereinander und von der Zentrale;
3. Funktionale Verbindung der Teilbetriebe mit einem - als Zentrale bezeichneten - in Größe und Struktur andersartigen Teilbetrieb;
4. Vollzug gleicher oder ähnlicher Funktionen in den Teilbetrieben."[3)]

---

1) Vgl. z. B. Falk, Berhd R.; Wolf, Jakob: Handelsbetriebslehre, 6. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982, S. 192.
2) So nennt die Arbeitsgemeinschaft der Lebensmittel-Filialbetriebe (ALF) mindestens zehn Filialen und der Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft mindestens fünf Filialen.
3) Alewell, Karl: Filialen, in: Seischab, Hans; Schwantag, Karl (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1956, Sp. 1778-1784, Sp. 1779.

2. Der Begriff des filialisierenden Einzelhandelsunternehmens

Eine Vielzahl von Einzelhandelsunternehmen setzt das Filialprinzip lediglich in einem Teilbereich des Unternehmens durch, dem dann noch andere Absatzwegestrukturen angeschlossen sind.

Beispiele sind:

- die Versandhausunternehmen mit stationären Betrieben,
- die teilweise filialisierten Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels,[1)]
- die teilweise filialisierten Verbundgruppen des Einzelhandels bei Nicht-Lebensmitteln,
- die kombinierten filialisierten und franchisierten Systeme.[2)]

In gemischt filialisiert-kooperativen Unternehmenssystemen dienen die filialisierten Regiebetriebe der Zentrale häufig als Piloteinheiten zur Testung von Leistungsprogrammvariationen, bevor sie von den Kooperationspartnern übernommen werden.

---

1) Die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels sind nach den vor allem in den sechziger, aber auch in den siebziger Jahren erfolgten Umstrukturierungen meist durch das Tripel Filialsystem, Kooperationssystem, selbständige Partner geprägt. Vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, 3. Aufl., Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 bis 1995, (Lorch-Verlag) Frankfurt a. M. 1983, S. 984-993.

2) Vgl. Tietz, Bruno; Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, FIW-Schriftenreihe, H. 85, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e. V., Köln, (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1979, S. 21.

Diese lediglich in Teilbereichen filialisierten Einzelhandelsunternehmen sowie die Einzelhandelsfilialunternehmen im engeren Sinne[1] werden in dieser Arbeit als filialisierende Einzelhandelsunternehmen zusammengefaßt.

Typische Gliederungsansätze zur Strukturierung der Vielzahl der empirischen Erscheinungsformen sind:[2]

1. nach dem Sortiment
   a) die Lebensmittelfilialisten,
   b) die Nichtlebensmittelfilialisten,
   oder
   c) die spezialisierten Einbranchenfilialisten,
   d) die Mehrbranchenfilialisten (u. U. mit Lebensmitteln);
2. nach dem Marktgebiet
   a) die lokalen Filialisten,
   b) die regionalen Filialisten,
   c) die nationalen Filialisten,
   d) die supranationalen Filialisten;
3. nach der Zahl der Filialen
   a) die Kleinfilialisten,
   b) die Groß- oder Massenfilialisten.

---

1) Hierzu werden mit Nieschlag und Kuhn den Einzelhandelsfilialunternehmen auch die Konsumgenossenschaften gerechnet, da sie in den wesentlichen betriebswirtschaftlichen Kriterien äußerst ähnlich strukturiert und organisiert sind. Vgl. Nieschlag, Robert; Kuhn, Gustav: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 3. Aufl., (Duncker & Humblot) Berlin 1980, S. 131.
Das Statistische Bundesamt, Wiesbaden, grenzt dagegen Einzelhandelsfilialunternehmen als solche Facheinzelhandelsunternehmen ab, die über fünf und mehr Verkaufsstellen verfügen und nicht zu den Warenhausunternehmen, Versandhandelsunternehmen oder Konsumgenossenschaften und sonstigen Verbraucherorganisationen, z. B. Einkaufsvereinigungen von Beamten, Angestellten oder Arbeitern, Sozialwerke usw., zählen.

2) Vgl. auch Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, 3. Aufl., Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 bis 1995, (Lorch-Verlag) Frankfurt a. M. 1983, S. 841 f.; vgl. Hansen, Ursula; Algermissen, Joachim: Handelsbetriebslehre 2, Taschenlexikon, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1979, S. 99.

II. Die Unternehmenspolitik im Überblick

Die Unternehmenspolitik filialisierender Einzelhandelsunternehmen nutzt im wesentlichen drei Grundprinzipien:

1. den Standardisierungseffekt

   Aus der Multiplikation bewährter Konzepte in einer größeren Zahl von Filialen erwachsen Synergievorteile, z. B. Kostendegressionen, die die Nachteile der räumlich dezentralen Struktur in der Regel überwiegen.[1)]

2. den Kumulationseffekt

   Filialisierende Unternehmen summieren Einzelvorteile aus mehreren Standorten und überwinden damit die dem stationären Handel eigenen Nachteile isolierter Einheiten.[2)]

---

1) Vgl. auch Boyens, Friedrich W.: Standardisierung als Element der Marketingpolitik von Filialsystemen des Einzelhandels, (Verlag Harri Deutsch) Thun-Frankfurt a. M. 1981.

2) Vgl. z. B. Hansen, Ursula; Algermissen, Joachim: Handelsbetriebslehre 2, Taschenlexikon, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1979, S. 98; vgl. aber auch Barth, Klaus: Organisation der Handelsbetriebe, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 813-822, Sp. 814.

3. den Nachfrage-Nähe-Effekt

a) die räumliche Nähe

Insbesondere für den Einzelhandel mit Gütern des täglichen Bedarfs - d. h. vor allem Lebensmitteln - sind die Vorteile einer durch Filialisierung erzielbaren verbesserten räumlichen Nachfrage-Nähe offensichtlich.[1)]

b) die qualitative Nähe

Filialisierung ermöglicht Anpassungen der Unternehmenspolitik an die lokalen Nachfrage-Gegebenheiten. Typische Anpassungssegmente sind z. B.:

- die Zusammensetzung des Sortiments,
- die Intensität der Beratung,
- das Frischesortiment im Lebensmitteleinzelhandel,
- die Entscheidung über Bedienungs- und Selbstbedienungsbereiche.

"Die Filialunternehmen haben, im Durchschnitt gesehen, eine etwas höhere Gesamtkostenbelastung aufzuweisen als der Fachhandel. Gleichzeitig erzielen sie jedoch auch eine höhere Betriebshandelsspanne, was auf die relativ umfangreichen Tätigkeiten in der Beschaffung und Lagerung zurückzuführen ist."[2)]

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert; Kuhn, Gustav: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 3. Aufl., (Duncker & Humblot) Berlin 1980, S. 133; vgl. Nieschlag, Robert: Grundfragen der Unternehmungspolitik im Filialbetrieb, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 11-24, S. 14 f.

2) Vgl. Falk, Bernd R.; Wolf, Jakob: Handelsbetriebslehre, 6. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982, S. 194.

Die Filialisierung erbringt vor allem folgende Vorteile und Nachteile:[1)]

Übersicht 1.5

Die Vorteile und die Nachteile der Filialisierung

Vorteile	Nachteile
1. Ausgleich von Fehlentscheidungen zwischen den verschiedenen Teilmärkten	1. Probleme der Durchsetzung gleicher Zielvorstellungen in Zentrale, Filialaußendienst und Filialen
2. besondere Straffheit und Schlagkraft einer zentral gesteuerten Sortimentspolitik	2. allgemeine Koordinationsschwierigkeiten
3. günstige Beschaffungskonditionen durch zentralen Einkauf	3. zeitliche Verzögerungen bei der Koordinierung
4. Senkung des Lagerrisikos durch zentrale Lagerung	4. verlängerte Wege
5. Senkung der Lagerkosten durch eine wirtschaftliche Lagergröße	5. mangelhafte Lieferantenkontakte der Filialleiter
6. hohe Spezialisierungsmöglichkeiten in der Zentrale verbunden mit der Nutzung ausgeprägten Management-Know hows	6. erschwerte Anpassung an die lokale Marktdynamik bei zu starker Einwirkung der Zentrale
7. Senkung des Verwaltungsaufwandes durch Zentralisierung	7. Probleme aufgrund der Qualifikationsunterschiede im Filialmanagement
8. verbesserte Einsatzmöglichkeiten der EDV durch Zentralisierung	8. Probleme der Kostenremanenz
9. verbesserte Einsatzmöglichkeiten der Marketinginstrumente wie Werbung und Ladenlayout durch Vereinheitlichung	

1) Vgl. Falk, Bernd R.; Wolf, Jakob: Handelsbetriebslehre, 6. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982, S. 193 f.; vgl. Kalussis, Demetre: Betriebslehre des Einzelhandels, (Westdeutscher Verlag) Köln-Opladen 1960, S. 50 f.; vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 560 f.; vgl. Schoneweg, Rüdiger: Ein Massenfilialbetrieb und seine Probleme, in: Lebensmittel-Zeitung, 33. Jg., Nr. 27, 03. Juli 1981, S. F2-F8; vgl. auch Stüssgen, Cornelius: Der Massenfilialbetrieb, in: Seyffert, Rudolf (Hrsg.): Handbuch des Einzelhandels, (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1932, S. 75-98, S. 76-83.

III. Der Zentralisationsgrad als kategoriales Entscheidungsproblem der Unternehmenspolitik

1. Der Gegenstand

Die wesentlichste Grundsatzentscheidung der Unternehmenspolitik vor allem für filialisierende Unternehmen betrifft die Verteilung der Entscheidungsrechte auf die Hierarchiestufen der Organisation.

Die Extreme der Kompetenzverteilung[1] sind

1. die Zentralisation,
2. die Dezentralisation.

Das Begriffspaar leitet sich von der Vorstellung eines Mittelpunkts (eines Zentrums) ab und gibt die Richtung der Verteilung von Aufgaben zu Personen, Stellen und Abteilungen an.[2]

Eine Kennzeichnung eines Unternehmens als an sich "zentralisiert" oder "dezentralisiert" erscheint ohne die Angabe von Aufgaben (Zentralisierungsobjekten) und Adressaten (Zentralisierungszielen) wenig sinnvoll.[2]

---

1) Vgl. grundsätzlich Bleicher, Knut: Zentralisation und Dezentralisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 2405-2418; vgl. auch Berger, Roland: Organisation der Unternehmensführung, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 89-134, S. 102-107.

2) Vgl. Bleicher, Knut: Zentralisation und Dezentralisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 2405-2418, Sp. 2405; Sp. 2411; vgl. Bleicher, Knut: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation von Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 26, (Duncker & Humblot) Berlin 1966, S. 30.

In der Regel lassen sich im Unternehmen zwar recht starke Zentralisationsgrade, nicht jedoch vergleichbare Dezentralisierungen vornehmen. Auch bei weitgehender Dezentralisation müssen kategoriale unternehmenspolitische Fragen zentral entschieden werden. Beispiele sind grundstrukturpolitische Entscheidungen wie Rechtsform, Standortfragen oder marktpolitische Grundsatzprobleme, z. B. die Entscheidung über die Kundenkontaktform.

Daher werden in dieser Arbeit als Schwerpunktstrategien der Unternehmenspolitik unterschieden:

1. die hoch zentralistische Strategie,
2. die dezentralistische Strategie,
3. die zentralistisch-dezentralistische Strategie.

Für jede der Schwerpunktstrategien gelten Restriktionen, ohne die die jeweilige Strategie nicht realisierbar ist. Restriktionen einer Schwerpunktstrategie können ohne Bedeutung im Rahmen einer anderen Strategie der Unternehmenspolitik sein bzw. auch eine andere Schwerpunktstrategie verhindern.

2. Ausgewählte Gesetzmäßigkeiten

Für die Verteilung der Aufgaben auf die Aufgabenträger im Unternehmen gelten folgende grundsätzliche Feststellungen:

1. Die Entscheidung über den Zentralisationsgrad ist in hohem Maße von den situativen Gegebenheiten des Unternehmens abhängig.[1)]

   "Eine organisatorische Maßnahme, die für das Unternehmen zentral oder zentralistisch ist, kann für ein anderes schon als dezentral gelten."[2)]

---

1) Vgl. Bleicher, Knut: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation von Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 26, (Duncker & Humblot) Berlin 1966, S. 18.
2) Von Herder, Hans: Wie zentralistisch ist mein Betrieb?, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Nr. 6, S. 33-39, S. 33.

2. Der Zentralisationsgrad der Unternehmenspolitik muß den sich im Zeitablauf ändernden Anforderungen angepaßt werden.

   Eine zu einem bestimmten Zeitpunkt gewählte Aufgabenverteilung kann sich in späteren Zeiträumen als unzweckmäßig erweisen.

3. Zentralisation und Dezentralisation sind nicht als Gegensätze aufzufassen.[1] Zentral- oder filialseitig erledigte Einzelaufgaben bedingen sich erheblich gegenseitig. Daher ist besser von einer Tendenz in die eine oder andere Richtung zu sprechen. Nieschlag und Kuhn fordern ein "Gleichgewicht zwischen notwendiger Zentralisierung und möglicher Dezentralisierung."[2]

   Rüdiger Schoneweg (Tengelmann-Gruppe) stellt heraus: "Wir haben uns auf die Metapher: 'So zentral wie nötig und so dezentral wie möglich' geeinigt, wohlwissend, daß diese Frage nicht auf dem Papier, sondern nur im täglichen Geschäft wieder gelöst werden kann. Zwischen diesen beiden Polen wird sich das Management der nächsten Generation bewegen."[3]

---

1) Vgl. Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., 14. Aufl., (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1973, S. 179; vgl. Bleicher, Knut: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation von Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 26, (Duncker & Humblot) Berlin 1966, S. 18, S. 33; vgl. Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 141.

2) Nieschlag, Robert; Kuhn, Gustav: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 3. Aufl., (Duncker & Humblot) Berlin 1980, S. 134.

3) Schoneweg, Rüdiger: Die Nähe zum "Herrn", in: Lebensmittel-Zeitung, 34. Jg., Nr. 46, 19. November 1982, S. F6-F10, S. F10.

4. Der Zentralisationsgrad hat in einzelnen Teilbereichen der Unternehmenspolitik besondere Bedeutung. Von Herder nennt als wesentliches Kriterium der Gestaltung von Zentralisation und Dezentralisation in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen den Bereich der Sortimentspolitik: "Je nachdem, welche Möglichkeiten die Filialen haben, auf die Sortimentsbildung Einfluß zu nehmen, können sie in der Einkaufs-, Beschaffungs-, Lagerhaltungs- und Preispolitik tätig werden."[1)]

5. Mit gewissen Einschränkungen lassen sich in den verschiedenen Teilbereichen der Unternehmenspolitik graduell unterschiedliche Zentralisierungen bzw. Dezentralisierungen durchsetzen.

3. Die Schwerpunktstrategien der Unternehmenspolitik

a) Die hoch zentralistische Strategie

Die hoch zentralistische Schwerpunktstrategie ist gekennzeichnet durch vergleichsweise geringe Freiheitsgrade für den Filialleiter. Dennoch sind ihm in bestimmten Bereichen der Unternehmenspolitik - insbesondere in der Führung der Filialmitarbeiter und in gewissem Umfange auch in der Organisation der filialinternen Abläufe - weitergehende Einflußmöglichkeiten zuzugestehen.

Der zentrale Vorteil des zentralistischen Ansatzes liegt in der Stringenz der Durchsetzung unternehmenspolitischer Entscheidungen. Auch laufen (ceteris paribus) Entscheidungsprozesse vergleichsweise sehr rasch ab.

Durch die starke Konzentration der Kompetenz und Verantwortung bestehen Tendenzen zu einem geringeren Nutzungsgrad des vorhandenen Know how und zu demotivationalen Wirkungen auf untere Hierarchieebenen.

---

1) Von Herder, Hans: Filialorganisation: Optimierung mit Kompromissen, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Nr. 5, S. 8-13, S. 8.

Die hoch zentralistische Strategie weist in sich umfassende interne Interdependenzen, so z. B. zwischen Warenbewirtschaftung und Filialkontrolle, auf.

Als Grundsatz ist herauszustellen: Ein hoch zentralistisches Managementkonzept ist nur bei hoch standardisiertem Leistungsprogramm zu realisieren.

Die Restriktionen im Rahmen der hoch zentralistischen Schwerpunktstrategie sind im Einzelhandel vor allem:

1. standardisierte Betriebstypen,
2. standardisierte Sortimente,
3. einheitliche Preise,
4. einheitliche Präsentationsformen (standardisierte Regalbelegungspläne).

Übersicht 1.6

Ausgewählte Vorteile und Nachteile der hoch zentralistischen Strategie

Vorteile	Nachteile
1. ausgeprägter Standardisierungseffekt	1. stark eingeschränkter (qualitativer) Nachfrage-Nähe-Effekt
2. ausgeprägter Kumulationseffekt	2. Gefahr der Schwerfälligkeit durch hohen Übermittlungsaufwand
3. hohe Entscheidungskraft	3. Gefahr der suboptimalen Know how-Nutzung auf unteren Managementebenen
4. stringente Führungsqualität	4. Gefahr des Verlustes der Marknähe
5. gute Einsatzmöglichkeiten für unterschiedlichste Mitarbeitertypen	5. tendenziell Demotivation insbesondere auf den unteren Führungsebenen
6. ausgeprägte Möglichkeiten des Ausgleichs zwischen den Filialen	
7. hohe Kundenidentifikation durch völlig identische Betriebstypen	
8. Vorteile durch strikt gebündelten Einkauf	

b) Die dezentralistische Strategie

Der Begriff der dezentralistischen Schwerpunktstrategie darf nicht darüber hinweg täuschen, daß auch hier eindeutige Bindungen der Filialen an die Zentrale zur Nutzung der Filialisierungsvorteile gelten.

Lediglich der Rahmen für die selbständige Entscheidungsfindung in den Filialen ist innerhalb der dezentralistischen Schwerpunktstrategie weiter gefaßt. Der Filialleiter gewinnt zumindest teilweise sehr starke Einflußmöglichkeiten auf die seine Filiale betreffenden Entscheidungen der Unternehmenspolitik.

Den Problemen aus einer starken Differenzierung der Abläufe stehen als Vorteile vor allem die hohe Motivationskraft und die Nutzung differenzierten Know hows gegenüber.

Es ist davon auszugehen, daß die dezentralistische Strategie nur mit gut ausgebildeten Führungskräften auf den mittleren und insbesondere unteren Ebenen zu realisieren ist. Der Qualifikation der Filialleiter kommt größte Bedeutung zu.

Zur Förderung des direkten vertikalen Kontaktes sind in dezentralistischen Unternehmen häufig zusätzlich zu den Kontaktwegen über den Außendienst direkte Ansprechpartner für die Filialen in der Zentrale eingerichtet.

Insgesamt läßt sich derzeit in den Handelsunternehmen eher eine gewisse Tendenz zur Dezentralisierung feststellen. Wesentlichste Ursache dürfte die aus einer differenzierteren Nachfrage abgeleitete zunehmende Spreizung der Leistungsprogramme mit zunehmender Spezialisierung der Mitarbeiter sein. Daneben wirkt u. a. auch eine veränderte Einstellung gegenüber dem Mitarbeiter und der ihm zuzugestehenden Verantwortungsbreite.

Vor allem die folgenden Restriktionen sind Voraussetzungen für die dezentralistische Schwerpunktstrategie, verhindern jedoch andererseits die hoch zentralistische Schwerpunktstrategie:

- dezentraler Einkauf,
- individuelle Betriebstypenausprägungen,
- individuelle Preispolitik,
- individuelle Präsentation.

Übersicht 1.7

Ausgewählte Vorteile und Nachteile der dezentralistischen Strategie

Vorteile	Nachteile
1. hohe Entscheidungsgüte	1. stark eingeschränkter Standardisierungseffekt
2. hohe Flexibilität in marktzellenorientierten Problemen	2. stark eingeschränkter Kumulationseffekt
3. hohe Kundenbindung durch gute Anpassungsmöglichkeiten an die lokale Nachfrage	3. lange Entscheidungszeiten in gesamtunternehmensbezogenen Entscheidungen
4. ausgeprägter qualitativer Nachfrage-Nähe-Effekt	4. längere Durchsetzungszeiten im Gesamtunternehmen
5. starke Nutzung des marktzellenorientierten Know how	5. hoher Schulungsaufwand zur erfolgreichen Durchsetzung
6. hohe Motivation unterer Managementebenen	6. erhebliche Abhängigkeit vom einzelnen Mitarbeiter
	7. Gefahr des Imageverlustes durch zu starke Differenzierung im Markt
	8. nicht unerhebliche Schwerfälligkeit in zwangsläufig zentral erledigten Aktivitäten
	9. Gefahr der nicht-optimalen Einkaufskonditionen durch zu starke Differenzierung der Bestellpolitik der Filialen

c) Die zentralistisch-dezentralistische Strategie

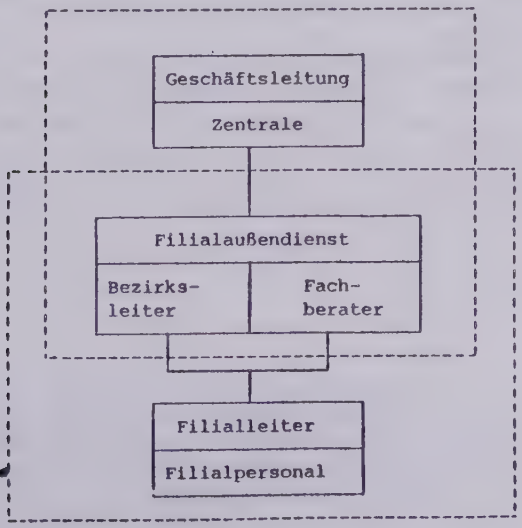
Der Typus der zentralistisch-dezentralistischen Schwerpunktstrategie faßt eine Fülle verschiedener Ausprägungsformen der Unternehmenspolitik zusammen. Bei aller Unterschiedlichkeit der Konzepte ist jedoch der besondere Zwang zur Koordination zentralseitig und filialseitig erledigter Aufgaben als wesentliches Problem herauszustellen.

Vorteile und Nachteile sind daher nur schwerlich abzuwägen. Sicherlich wird das hohe Maß an Flexibilität zwischen bzw. auch innerhalb der Zentrale und Filiale mit nicht unerheblichem Aufwand in der Koordination unterschiedlich gesteuerter Bereiche erreicht.

Im Rahmen der zentralistisch-dezentralistischen Schwerpunktstrategie der Unternehmenspolitik gewinnen mittlere Führungsebenen verstärkt an Bedeutung. Sie stellen in der Durchsetzung der Entscheidungen im Unternehmen überlappende Instanzen dar.

Übersicht 1.8

Die überlappende Informationsfunktion mittlerer Führungsebenen



Dabei ist das hierarchische Niveau der fachlich zusammenarbeitenden Kommunikationspartner stets deutlich anders. "Es handelt sich um zwei gegenseitig verschobene hierarchische Pyramiden, zwischen denen kaum Anknüpfungspunkte für die horizontale Kommunikation bestehen."[1)]

Zentrale Voraussetzungen der zentralistisch-dezentralistischen Schwerpunktstrategie sind damit die Bereitschaft und die Fähigkeit insbesondere der mittleren Hierarchieebenen zur kooperativen Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung.

Übersicht 1.9

Ausgewählte Vorteile und Nachteile der zentralistisch-dezentralistischen Strategie

Vorteile	Nachteile
1. vergleichsweise nicht unbeträchtliche Flexibilität in Zentrale und Filiale	1. erheblicher Aufwand für die Koordinierung unterschiedlich gesteuerter Teilbereiche
2. noch beachtlicher Standardisierungseffekt	2. Gefahr der Schaffung komplexer Problemstrukturen
3. hoher Kumulationseffekt	3. Gefahr des Verlustes einer klaren Führungspolitik
4. nur bedingt eingeschränkter Nachfrage-Nähe-Effekt	4. eher starke Abhängigkeit vom einzelnen Mitarbeiter
5. hoher Grad der Anpassungsmöglichkeiten an unternehmensindividuelle Gegebenheiten	
6. ausgeprägt dynamische Komponente	
7. beachtliche Motivationsbeiträge	

1) Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 76.

4. Ausgewählte Konsequenzen

Die Grundsatzentscheidung der Zentralisation bzw. Dezentralisation der Unternehmenspolitik wirkt auf weitere Einzelprobleme:

1. Der Grad der Differenzierung von Aufgaben auf Zentrale, Filialaußendienst und Filialen bestimmt direkt die Dringlichkeit der Koordination zentralseitig und filialseitig erledigter Aufgaben.

   Es gilt der Grundsatz, daß ein geringer (hoher) Zentralisationsgrad einen hohen (geringen) Koordinationsaufwand nach sich zieht.

2. Ferner sind Zentralisation und Spezialisierung eng verbunden.[1)] Die Zentralisation einer Aufgabe bei einer Stelle bewirkt ihre Spezialisierung auf diese Aufgabe und ihre Entspezialisierung hinsichtlich anderer Aufgaben.

   Spezialisierung kann als das Ergebnis einer Zentralisation gleichartiger Aufgaben und gleichzeitig als Dezentralisation von Kompetenzen aufgefaßt werden.

3. Ebenso stehen auch Dezentralisierung und Delegation in direkter Beziehung zueinander.[1)] Teilweise beschreiben sie den gleichen Sachverhalt. Das Organisationsprinzip der Dezentralisation ist jedoch weiter gefaßt als die zeitweise oder dauerhafte Delegation bestimmter Aufgaben.

---

1) Vgl. Bleicher, Knut: Zentralisation und Dezentralisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 2405-2418, Sp. 2411; Sp. 2411 f.

5. Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Im Rahmen eines Projekts der RGH Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels beim RKW, Köln, wurden Zentralisations- bzw. Dezentralisationstendenzen in Einzelhandelsfilialunternehmen der folgenden Warenbereiche untersucht:

- Lebensmittel,
- Drogerieartikel,
- Textilien,
- Schuhe.

Im wesentlichen wurden folgende Faktoren berücksichtigt, um Zentralisations- bzw. Dezentralisationstendenzen zu erfassen:[1)]

1. die Teilnahme der Filiale am Planungsprozeß,
2. die eigenständigen Entscheidungsmöglichkeiten der Filiale,
3. die Beteiligung der Filiale an der Aufgabendurchführung,
4. die Selbstkontrolle der Filiale.

Es wurde festgestellt, "daß der Lebensmittel- und der Textilhandel in der Sortimentspolitik die größten Dezentralisationstendenzen aufweisen. Das ist im wesentlichen auf die in diesen Branchen verbreiteten Wahlsortimente zurückzuführen. Im Textileinzelhandel wird diese Dezentralisation der Sortimentsbildung in erster Linie durch regional unterschiedliche Modetendenzen bewirkt."[2)]

Die Dezentralisationstendenzen in den Sortimentsbereichen Drogerie und Schuhe sind deutlich geringer ausgeprägt. In diesen Warengruppen sind im Operating "zunehmend Tendenzen der Zentralisation zu beobachten. Diese Tendenzen haben

---

1) Vgl. von Herder, Hans: Wie zentralistisch ist mein Betrieb?, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Nr. 6, S. 33-39, S. 33.
2) Von Herder, Hans: Filialorganisation: Optimierung mit Kompromissen, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Nr. 5, S. 8-13, S. 10.

einerseits logistische Gründe, andererseits verfolgen sie das Ziel, die Überwachung des Warenflusses zu verbessern."[1)]

6. Das Beispiel der Tengelmann-Unternehmensgruppe

Zum Zentralisationskonzept der Tengelmann-Gruppe führt Schoneweg aus:[2)]

"Das standortorientierte Marketing bleibt trotz dieser Schwierigkeiten eine Zielsetzung unserer Unternehmensgruppe, wobei wir an die Differenzierung von Sortiment und Preis denken. Die Grenze ist dort gegeben

- wo eine komplette kurzfristige Erfolgskontrolle nicht mehr möglich ist und damit das Unternehmensergebnis gefährdet wird,
- wo die Substanz des gewollten Firmenimages angetastet wird und
- wo das Nachfragepotential der Gruppe durch unterschiedlichste Sortimentsmaßnahmen tangiert wird.

Solange diese Fragen nicht gelöst sind, begnügen wir uns mit der teilweisen Delegation der Verkaufspreispolitik in unsere regionalen Betriebe. Hier praktizieren wir bereits eine Differenzierung nach Filialtyp und auch nach unterschiedlich strukturierten Verkaufsgebieten.

Wir geben bereits heute Gebietsverkaufsleitern - das sind leitende Mitarbeiter, die ca. 30-40 Märkte beaufsichtigen - ein Mitsprache- und Gestaltungsrecht hinsichtlich der Präsentation von Sortimentsteilen.

---

1) Von Herder, Hans: Filialorganisation: Optimierung mit Kompromissen, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Nr. 5, S. 8-13, S. 12.
2) Schoneweg, Rüdiger: Ein Massenfilialbetrieb und seine Probleme, in: Lebensmittel-Zeitung, 33. Jg., Nr. 27, 03. Juli 1981, S. F2-F8, S. F6.

Das führt schon dazu, daß unsere Filialen, wenn das gekonnt durchgeführt wird, in Villenvierteln mit hoher Kaufkraft das Sortiment ganz anders präsentieren und damit ganz andere Angebotsschwerpunkte zeigen als bei einer Filiale in einem Arbeiterviertel. Und das alles mit dem gleichen Sortiment und der gleichen Einrichtung. Das gilt insbesondere für unsere Supermärkte.

Im Discountbereich stehen diese Fragen überhaupt nicht zur Debatte. Hier wird allerdings ebenfalls unter Mitwirkung der regionalen Führungskräfte zentral über Sortiment, Preis, Einrichtung, Werbung, Förderung von anlaufenden Filialen etc. entschieden."

IV. Die Diversifikation als kategoriales Entscheidungsproblem der Unternehmenspolitik

Die Diversifikation filialisierender Unternehmen kann als Kombination von Standortpolitik und Betriebstypenpolitik gekennzeichnet werden.

Filialisierende Einzelhandelsunternehmen können

1. Filialen eines Betriebstyps an mehreren Standorten (multiple Filialisierung),
2. Filialen mehrerer Betriebstypen an einem Standort (diversifizierte Filialisierung),
3. Filialen mehrerer Betriebstypen an mehreren Standorten (diversifizierte Netzfilialisierung)

unterhalten.[1)]

---

1) Vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, 3. Aufl., Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 bis 1995, (Lorch-Verlag) Frankfurt a. M. 1983, S. 844 f.

1. Die multiple Filialisierung

Die multiple Filialisierung ist ein recht enges - teilweise auch eher historisches - Marktbearbeitungskonzept filialisierender Einzelhandelsunternehmen.[1)]

Durch die wesentliche Einschränkung auf ein Leistungsprogramm unterwirft sich das Unternehmen allen Schwankungen des engen Marktes ohne auftretende Schwierigkeiten andernorts ausgleichen zu können.

In diesen Unternehmen ist meist ein recht stark zentralisiertes Konzept der Unternehmenspolitik anzutreffen. Dies dient auch dazu, die Nachteile der selbst auferlegten Restriktionen auszugleichen.

Das Beispiel Aldi

Als ein sehr erfolgreiches Unternehmen mit multipler Filialisierungsstrategie kann Aldi herausgestellt werden. Dieser überragende Lebensmitteldiskonter wurde nach dem Zweiten Weltkrieg durch die Brüder Theo und Karl Albrecht aufgebaut.

Die Dynamik der Filialisierung ist beachtlich: Rd. 13 Betrieben im Jahre 1950 stehen im Jahre 1984 gut 1 800 Einheiten gegenüber. Der Umsatz kann auf etwa 16 Mrd. DM bei über 400 Mill. DM Jahresgewinn geschätzt werden.[2)] Aldi ist derzeit das umsatzstärkste deutsche Lebensmitteleinzelhandelsfilialunternehmen.

---

1) Weitere Verbreitung kennt diese Strategie noch im Dienstleistungssektor, so bei Banken oder in der Gastronomie.
2) Angaben zum Gesamtunternehmen sind sehr schwierig. Man umgeht durch inzwischen 32 juristisch getrennte Regionalfirmen jegliche Publizitätspflicht.

Die Aldi-Fachdiskontfilialen werden seit 1961 von zwei rechtlich unabhängigen Einkaufsgesellschaften betrieben, die auch in der Sortimentszusammensetzung geringfügig unterschiedliche Strategien verfolgen.[1)]

Aldi verzichtet auf Artikel-Preisauszeichnung und betreibt keine besondere Präsentationspolitik. Insgesamt ist das Aldi-Diskont-Konzept streng standardisiert.

Die Ladengröße liegt üblicherweise zwischen 400 und 1 000 qm. Größere Einheiten sind sehr selten.

Aldi ist nach mehreren Engagements in den USA (z. B. Trader Joe's Markets, Benner) und im europäischen Ausland (z. B. Hofer, Lansa, Combi) nun auch im Fast-Food-Sektor tätig. Im Herbst 1984 verfügt man bereits über acht Piloteinheiten unter dem Namen "Bill Collins".

2. Die diversifizierte Filialisierung

Die diversifizierte Filialisierung ist - in der räumlichen Restriktion - die typische Strategie der im Wachstum bewußt beschränkten, meist mittelständischen Unternehmen.

Die Strategie der intensiven Bearbeitung eines begrenzten Absatzraumes mit deutlich voneinander abgehobenen Betriebstypen schöpft die dem Filialkonzept eigenen Vorteile nicht gänzlich aus.

---

1) Aldi-Süd (Karl Albrecht) fügt den knapp über 600 Artikeln des Diskont-Sortiments erst in jüngerer Zeit vorverpackte Frischwaren bei, während Aldi-Nord (Theo Albrecht) intensiver auch Frischwaren, Markenartikel sowie Tiefkühlkost integriert.

Die Diversifikation in andere Leistungsprogramme am gleichen Standort erfolgt häufig durch Übernahme ausscheidender Unternehmen. Dabei besteht die intensive Gefahr der Selbstamputation durch zu enge Orientierung dieser Diversifikationspolitik am eigenen Leistungsprogramm.

Gleichzeitig ist die diversifizierte Filialisierung gekennzeichnet durch die Vorteile ausgezeichneter Marktgebietskenntnisse und eingeschränkt auch die Transfermöglichkeiten von Know how bzw. die Synergieeffekte zwischen den Betriebstypen.

Diversifizierte Filialisierung führt zu einer erheblichen Ausdehnung des eigenen Wettbewerbsgrades, ohne daß die individuelle Marktbearbeitungspotenz erheblich gestärkt würde.

3. Die diversifizierte Netzfilialisierung

Die diversifizierte Netzfilialisierung ist das wohl bedeutendste Marktbearbeitungskonzept filialisierender Einzelhandelsunternehmen.

Teilweise werden dabei Netze unterschiedlicher Kontaktformen des Einzelhandels integriert.

Die zentralen Fragestellungen betreffen

1. die Beschränkung auf eine Branche oder die Ausweitung auf mehrere Branchen - insbesondere Lebensmittel und Nichtlebensmittel;

2. die Beschränkung auf einen regionalen bzw. nationalen Absatzraum oder die Expansion ins Ausland.

Als treffendes Beispiel kann die Hussel Holding AG in Hagen genannt werden, die differenzierte Betriebstypensysteme bei Süßwaren (Minota, Feller), Parfümerien (Douglas, Brixner, Ruttner), Drogeriemärkten (Fuchs, Dropa, Korvett), Schmuckwaren/Uhren (Weiss), Büchern und Schallplatten (Montanus) im In- und Ausland unterhält.

Mit der Strategie der diversifizierten Netzfilialisierung werden die Vorteile des Filialkonzepts konsequent ausgenutzt.

Die Kernstrategien sind

- die Schaffung neuer Betriebstypensysteme,
- die Variation bestehender Betriebstypensysteme,
- die Aufgabe von Betriebstypensystemen.

Bei allen Maßnahmen hat die Beachtung der Interdependenzwirkungen zwischen den Systemen größte Bedeutung.

Strategiefindung und -durchsetzung erfolgen mit den Ansätzen des Projektmanagement. Teilweise sind dabei die Aufgaben

- der Ideenfindung,
- der Ideenkonkretisierung,
- der Installation von Piloteinheiten,
- der Konzeptdurchsetzung im ganzen Unternehmen

dauerhaften Projektabteilungen zugeordnet.

Die Schaffung neuer Betriebstypensysteme kann - insbesondere bei Sortimentsüberlappungen - die Marktstrukturen der betriebenen Betriebstypennetze entscheidend verändern.

Die Variation bestehender Betriebstypen beruht auf der Berücksichtigung des Lebenszyklus von Betriebstypen:[1] Die Variationsstrategie dient zur Schwächung der für Filialsysteme typischen Ermüdungserscheinungen und der zunehmenden Verwässerung der ursprünglichen Profilierung des Betriebstyps. "Oft ist eine Rückkehr zur Ausgangssituation, in der es nur eine Hauptentwicklungslinie und damit nur eine klar abgegrenzte Zahl von Betriebstypen gab, nicht möglich. Aus diesem Grunde wird versucht, neue Ansätze zur Standardisierung mit einem veränderten Konzept zu finden."[2] Das Relaunching von Betriebstypen ist ein wesentliches Element der Variation.

Die Strategie der Aufgabe von Betriebstypen innerhalb des Filialsystems kann

- einzelne Einheiten,
- ganze Betriebstypennetze

betreffen.

Bei der Aufgabe einzelner Einheiten kommt der Umwidmung dieser bestehenden Flächen in andere Betriebstypennetze große Bedeutung zu. So wurden im Lebensmitteleinzelhandel die für eine adäquate Präsentation unzureichenden Kleinflächen bevorzugt in Diskonteinheiten - teilweise auch des Nonfood-Bereichs - umgewandelt.

Die Aufgabe ganzer Betriebstypennetze erfordert die exakte Beachtung der weitreichenden Verbundwirkungen in allen Bereichen des Unternehmens.

---

1) Vgl. Mathieu, Günter: Lebenszyklen als Entscheidungshilfen für Betriebstypen im Handel, in: Marketing Journal, 11. Jg., 1978, Nr. 2, S. 122-128.
2) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 1583.

V. Die Beziehungsebenen der Unternehmenspolitik

In der Unternehmenspolitik filialisierender Einzelhandelsunternehmen lassen sich kategoriale Beziehungsebenen bestimmen:[1)]

1. die Beziehungen Lieferant - Zentrale - Filiale,
2. die Beziehungen Zentrale - Filiale,
3. die Beziehungen innerhalb der Zentrale.

1. Die Ebene Lieferant - Zentrale - Filiale

Auf der Ebene Lieferant - Zentrale - Filiale sind folgende Aspekte der Unternehmenspolitik von besonderer Bedeutung:

1. das Marketing, z. B.
   a) Sonderangebots- und Verkaufsförderaktionen mit dem Lieferanten,
   b) Auszeichnung der Artikel durch den Lieferanten,
   c) in den Filialen erbrachte Mitarbeit durch den Lieferanten, z. B. in der Regalpflege;

2. die Logistik, z. B.
   a) vermehrte Belieferung über Strecke,
   b) kooperative Lagerkonzepte mit dem Lieferanten,
   c) Retouren oder Warenverschiebungen durch den Lieferanten;

---

1) Von eher untergeordneter Bedeutung sind die folgenden Systeme, die daher auch hier nicht weiterverfolgt werden:
- die Beziehungen innerhalb einer Filiale,
- die Beziehungen zwischen den Filialen.
Vgl. auch Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 78-80.

3. das Management, z. B.
   a) Kontrollberichte und Statistiken über die Lieferungen, Artikel, Preise oder Roherträge durch den Lieferanten,
   b) kooperative Schulungsmaßnahmen,
   c) kooperative Konzepte des EDV-Einsatzes.

Die stärkere Einbindung der Lieferanten in die unternehmenspolitischen Strategien setzt die Zurückdrängung divergenter Zielvorstellungen durch Lieferant und Einzelhandelsunternehmen voraus.

Ausgewählte konkurrierende Zielsetzungen zwischen Lieferant und Einzelhandelsunternehmen sind

1. die Forcierung einzelner Artikel bzw. des Betriebstyps,
2. die Artikelspannenkalkulation bzw. die Sortimentsausgleichskalkulation,
3. die Förderung einer breiten Abnehmerebene bzw. die Ausschaltung der Konkurrenz.

Teilweise werden auch aus unterschiedlichen Standpunkten gleichlautende Ziele angestrebt:

1. die weitestgehende Einflußnahme auf logistische Abläufe,
2. die Senkung der Personalkostenbelastung.

Übersicht 1.10

Ausgewählte Aspekte der Unternehmenspolitik auf der Ebene Lieferant - Zentrale - Filiale

hoch zentralistische Strategie	dezentralistische Strategie	zentralistisch-dezentralistische Strategie
	- Marketing -	
vorgegebene Filialsortimente	hoher Anteil der Kannsortimente	Pflicht- und in gewissem Rahmen Kannsortimente
zentral gesteuerte Herstelleraktivitäten in den Filialen	filialseitig determinierte Herstelleraktivitäten in den Filialen	zentral entschiedene, ablaufmäßig in der Filiale bestimmte Herstelleraktivitäten in den Filialen
	- Logistik -	
Zentraleinkauf und Zentrallogistik; Anpassung auch der Lieferanten an die Zentrallogistik	große Bedeutung von Direkteinkäufen der Filialen - meist mit Belieferung über Strecke	Abstimmung zentraler und filialseitiger Einkaufs- und Logistikkompetenz unter Einbindung der Lieferanten
	- Planung -	
zentral ausgehandelte Rahmenvereinbarungen	direkte Planungsverhandlungen der Filialen mit den Herstellern, z. B. über Zielumsätze	zentralseitige Abstimmung eines Planungssystems von Lieferant, Zentrale und Filiale
	- Organisation -	
hohe Anweisungsintensität - auch an Lieferanten	filialindividuelle Organisation der Lieferantenkontakte - hoher Anpassungsaufwand beim Lieferanten	Probleme der Koordination zentral- und filialseitiger Lieferantenbeziehungen
	- Führung -	
auf die Unternehmensleitung beschränkte, teils patriarchalische Lieferantenkontakte; nach innen patriarchalisch-autoritäres Management	kaum zentralseitige Einflußnahme auf die Lieferantenkontakte der Filialen	abgestimmtes Verhalten zwischen Zentrale und Filialen im Kontakt zum Lieferanten
	- Kontrolle -	
striktes Meldewesen für Lieferanten und Filialen	gemeinsame Kontrollaktivitäten Lieferant/Filiale unter weitgehender Ausschaltung der Zentrale	zentralseitige Abstimmung eines komplexen Kontrollsystems für Lieferant, Zentrale und Filiale

2. Die Ebene Zentrale - Filiale

Die wesentlichen Bereiche der Unternehmenspolitik im Beziehungssystem zwischen Zentrale und Filialen sind

1. das Marketing,
2. die Logistik,
3. der Faktoreinsatz,
4. das Management.

Überragende Bedeutung hat dabei - insbesondere in eher zentralistischen Konzepten - die Person des Filialleiters.[1)]

Der Filialleiter wird zum Umsetzer und Motivator der zentral getroffenen Entscheidungen

- dem Kunden und
- dem Filialpersonal gegenüber.

Die Filialleiter verfolgen häufig - insbesondere bei vergleichsweise dezentralistischen Konzepten - zwei dem Filialisierungsgedanken gegenläufige Zielsetzungen:

1. die Individualstrategie

   Der einzelne Filialleiter will vor allem durch interne Informationen die relative Position seiner Person bzw. seiner Filiale verbessern.

---

1) Vgl. auch Wickern, Joseph: Probleme des Lebensmittel-Filialbetriebs - eine Einführung, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 41-61, S. 54; vgl. auch Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., hrsg. von Edmund Sundhoff, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1972, S. 321.

2. die Kollektivstrategie

   Mehrere Filialleiter kooperieren für eine verstärkte Machtposition gegenüber anderen Filialleitern bzw. gegenüber der Zentrale.

Daher kommt im Verhältnis zwischen Zentrale und Filialen den Konzepten der Planung und Kontrolle - in Abhängigkeit vom gewählten Zentralisationsgrad - erhebliche Bedeutung zu. Planung bzw. Kontrolle drücken sich zwischen Zentrale und Filiale aus

1. im Marketing, z. B. durch
   a) Umsatzziele insgesamt sowie nach Lieferanten, Warengruppen, Artikeln,
   b) Vorgaben für Sonderangebots- und Verkaufsförderungsaktionen;
2. im Bereich der Logistik, z. B. durch
   a) einheitliche oder durch die Filiale eingeschränkt beeinflußbare Lieferpläne,
   b) zentral- oder filialseitige Kontrolle der Warenlieferungen,
      b_1) Streckengeschäft,
      b_2) Lagergeschäft;
3. im Faktoreinsatz, z. B. durch
   a) Personalkostenbudgets,
   b) Energiekostenbudgets;
4. im Management, z. B. durch
   a) die kurzfristige Erfolgsrechnung,
   b) die Filialrevision.

Zielkonflikte zwischen Zentrale und Filiale in der Durchsetzung der Unternehmenspolitik sind:

1. die Tendenz zur Entlastung der Zentrale, indem Aktivitäten in die Filialen verlagert werden, um so dem Vorwurf des "Wasserkopfs" zu begegnen;
2. die Definition der Schnittstellen zwischen Zentrale und Filialen, oft ohne klare Kontaktrituale zu schaffen;
3. die zentralseitige Durchsetzung von Organisationshilfsmitteln, wie Formularen, Berichten usw., die aus Filialsicht unzweckmäßig sind;
4. ganz allgemein:
   die Aufgabe einzelfilialbezogener Denkkonzepte und Betrachtungsweisen zugunsten gesamtunternehmensbezogener Überlegungen.

Übersicht 1.11

Ausgewählte Aspekte der Unternehmenspolitik

auf der Ebene Zentrale - Filiale

hoch zentralistische Strategie	dezentralistische Strategie	zentralistisch-dezentralistische Strategie
	- Marketing -	
zentralseitig festgelegte Werbe- und Sonderangebotsaktionen	Kombination von eigenen und zentralseitig angebotenen Werbe- und Sonderangebotsmaßnahmen	Partizipationsmöglichkeit an zentralseitig angebotenen Werbe- und Sonderangebotspaketen
	- Logistik -	
ausschließlich zentralseitig dominierte interne Logistik	deutlich filialseitig dominierte interne Logistik	häufig filialseitig stark beeinflußtes Streckengeschäft in Verbindung mit zentralseitig festgelegtem Lagergeschäft
	- Faktoreinsatz -	
ausschließlich Vorgabe zentralseitig erarbeiteter Budgets für den Faktoreinsatz	Autonomie der Filiale im Einsatz bestimmter Faktoren	gemeinsam erarbeitete Budgets für den Faktoreinsatz
	- Planung -	
eindeutige Vorgaben der Zentrale für alle unternehmenspolitischen Felder - eingeschränkte Bekanntgabe an Filialleiter	marktzellenorientierte Planung durch Filialleiter, Filialaußendienst; lediglich Abstimmung durch Zentrale	Diskussion zentralseitiger Vorgaben mit dem Filialleiter; Möglichkeit zur anschließenden Korrektur durch Zentrale
	- Organisation -	
Organisation durch Anweisung	hohe Bedeutung von Handlungsempfehlungen an Filialleiter	hohe Bedeutung von Richtlinien für Filialleiter
stromlinienförmige Organisation	breite Basis	breiter Mittelbau in Zentrale oder Filialaußendienst
	- Führung -	
Vorteile aus klarer, einheitlicher Führung des Filialapparates	Gefahr der widersprüchlichen Führung des Filialapparates - insbesondere bei parallelen Aktivitäten der Funktionsbereiche Ein- und Verkauf	hoher Aufwand für Koordination der Entscheidungskompetenzen in Zentrale und Filialen
	- Kontrolle -	
Kontrolle durch Zentrale, kaum Kenntnis der Kontrollergebnisse für den Filialleiter	weitreichende Kontrollmaßnahmen durch Filialleiter; lediglich Meldung gravierender Abweichungen an Zentrale	mehrstufiges System der Kontrolle vom Filialleiter über Filialaußendienst bis Zentrale

3. Die Ebene innerhalb der Zentrale

In den Beziehungen innerhalb der Zentrale sind von besonderer Bedeutung:

1. das Marketing,
2. das Management.

Dabei wird die Unternehmenspolitik innerhalb der Zentrale wesentlich bestimmt durch die Dualität von

1. Einkauf und Verkauf, wobei unterschieden werden können:

   a) Einkauf und Verkauf unter gemeinsamer Leitung,
   b) weitgehende Funktionstrennung von Einkauf und Verkauf,
   c) umfassende Abstimmungsrituale zwischen Einkauf und Verkauf, z. B. durch Ausschüsse und Konferenzen.

Weitere typische Gegensatzpaare in ihren Aufgabenstellungen sind

2. Einkauf und Logistik,
3. Fuhrpark und Lager,
4. Verkauf und Filialkontrolle.

Zwischen den Funktionsbereichen der Zentrale ergeben sich Zielkonflikte wie z. B.

1. preisgünstige Beschaffung vs. hohe Qualität,
2. preiswirksame Beschaffungsmengen vs. geringstmögliche Disproportionalitäten der Lager- und Fuhrparkabläufe,
3. tourenplan-entsprechende, pünktliche und geordnete Bereitstellung der Kommissionen an den Fuhrpark vs. hohe Kommissioniermengen durch das Lager,
4. ausgeprägte Filialkontrolle vs. geringstmögliche Störung der Filialführung.

Übersicht 1.12

Ausgewählte Aspekte der Unternehmenspolitik

auf der Ebene innerhalb der Zentrale

hoch zentralistische Strategie	dezentralistische Strategie	zentralistisch-dezentralistische Strategie
	- Marketing -	
Ein- und Verkaufspolitik aus einer Hand; Ziel- und Anweisungsstringenz	Ein- und Verkauf als gleichgewichtige Gegenpole; Ziel- und Anweisungskonkurrenz	Ein- und Verkauf als abstimmungsverpflichtete Partner: Ziel- und Anweisungskoordination
	- Planung -	
Planungskompetenz bei der Geschäftsleitung mit Vorgaben an die Leiter der Funktionsbereiche	Planungskompetenz bei den Leitern der Funktionsbereiche mit Abstimmungsritual	Planungskompetenz bei Geschäftsleitung und Bereichsleitern: Abstimmung durch Geschäftsleitung
	- Organisation -	
strikte Anbindung der Funktionsbereiche an die Geschäftsleitung	Parallelorganisation der Funktionsbereiche mit geringerer Einbindung	hohe Bedeutung integrativ wirkender Arbeitskreise und Ausschüsse
	- Führung -	
starke Konzentration der Entscheidung auf die Geschäftsleitung	Gefahr der überzogenen Autonomie der Bereichsleiter	Vorteile und Koordinationsprobleme der teamorientierten Führung
	- Kontrolle -	
Vorteile aus zentral gelenkten Kontrollmaßnahmen	Gefahr der Lösung der Kontrolle von übergeordneten Notwendigkeiten und damit Gefahr der unzweckmäßigen Kontrolle	nicht unbeträchtlicher Aufwand für Gestaltung eines ausgereiften Kontrollkonzeptes - dann hohe Motivation und hoher Zielerreichungsbeitrag durch Kontrolle möglich

VI. Die Organisation als Konsequenz der Unternehmenspolitik

Die Organisation ist Ausdruck der Leistungsprogramm- und Managemententscheidungen und steht in einer engen, teils substitutiven Beziehung zur internen Information.

1. Die vertikale Betrachtung

Filialisierende Einzelhandelsunternehmen sind in vertikaler Sicht typischerweise dreistufig aufgebaut:

1. die Zentrale,
2. der Filialaußendienst,
3. die Filialen.

Die Zentrale deckt dabei in der Regel zumindest folgende Funktionen ab:

1. den Einkauf;
2. die Filialleitung
   a) in monotypischen Unternehmen die Verkaufsleitung,
   b) in polytypischen Unternehmen die einzelnen Betriebstypenleiter;
3. die Marketingleitung (Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung);
4. die Logistik;
5. die allgemeine Verwaltung.

Der Zentrale sind bei rückwärtiger Integration auch die angeschlossenen Produktions-, Beschaffungs- oder Verpackungsbetriebe zuzurechnen.

Der Filialaußendienst[1] umfaßt die Mitarbeiter mit einem abgegrenzten Verantwortungsbereich für mehrere Filialen gleichen oder verschiedenen Betriebstyps.

Bezeichnungen sind z. B.:

- Bezirksleiter,
- Gebietsverkaufsleiter,
- Regionalbetreuer,

oder auch

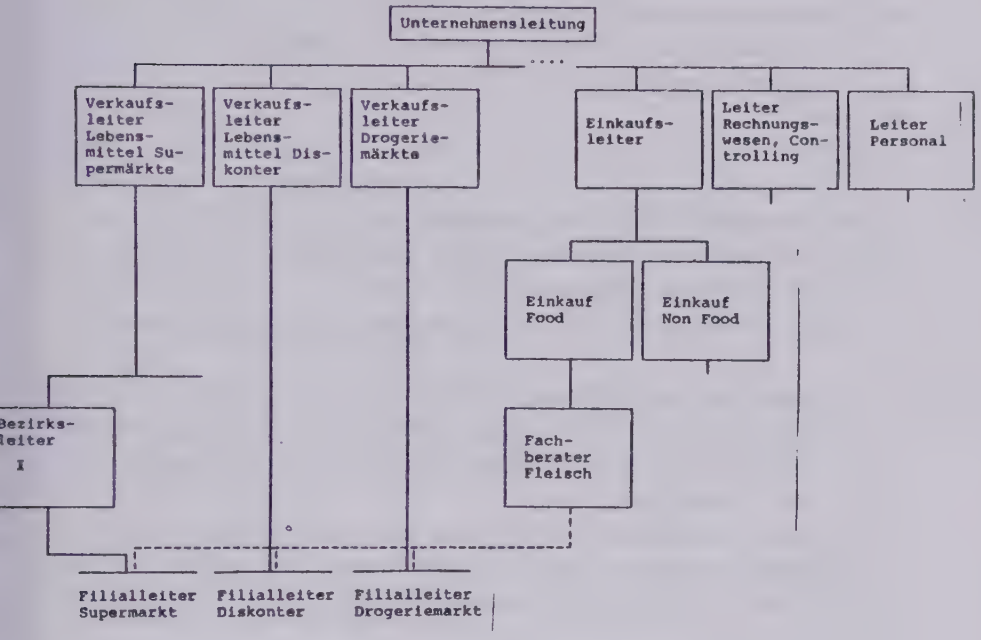
- Fachberater bestimmter Sortimentsbereiche oder Problemlösungen.

---

1) Vgl. auch Scheuch, Manfred: Der Filialbetrieb und seine Führungskräfte im Außendienst, in: Lebensmittel-Zeitung, 27. Jg., Nr. 12, 21. März 1975, S. 24; vgl. ferner von Herder, Hans: Filialunternehmen: Alle Macht der Zentrale?, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Nr. 4, S. 2-8, S. 7 f.

bersicht 1.13

Die betriebstypenorientierte Organisation eines Einzelhandelsunternehmen mit diversifizierter Netzfilialisierung



Insbesondere im Warenhaussektor finden sich daneben Konzepte der Hierarchisierung des Filialapparates durch Systeme der Kopf- und Anhängefilialen.

Die Voraussetzungen eines Filialverbundes sind z. B. bei der Karstadt AG:[1)]

1. eine maximale Umsatzhöhe der Anhängefiliale,
2. das Anhängesortiment als Teil des Kopfsortiments,
3. eine maximale Transportzeit zwischen Kopf- und Anhängefiliale von zwei Stunden,
4. maximal fünf Anhängefilialen an einer Kopffiliale.

Als Konsequenzen ergeben sich dann:

1. die umfassende Weisungsbefugnis der Kopffiliale gegenüber den Anhängefilialen,
2. die Entscheidung der Kopffiliale über das Sortiment der Anhängefilialen nach Abteilungen und Warengruppen,
3. die Warenversorgung der Anhängefilialen durch die Kopffiliale,
4. die Übernahme der Preispolitik der Kopffiliale in den Anhängefilialen,
5. die Konzeption der Dekoration in den Anhängefilialen durch die Kopffiliale.

---

1) Vgl. hierzu Boyens, Friedrich W.: Standardisierung als Element der Marketingpolitik von Filialsystemen des Einzelhandels, (Verlag Harri Deutsch) Thun-Frankfurt a. M. 1981, S. 120 f.

2. Die horizontale Betrachtung

Häufig findet sich in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen - wie allgemein im Handel - eine Funktionstrennung in[1)]

- den Merchandiser, d. h. die warenwirtschaftlichen Aufgaben des Ein- und Verkaufs;
- den Operater, d. s. die Logistik sowie die anlagen-, sachmittel- und personalbezogenen Verantwortungen;
- den Koordinator, i.d.R. mit den Aufgaben Finanzen, Rechnungswesen, EDV und Planung.

In filialisierenden Einzelhandelsunternehmen ist mit wachsendem Dezentralisationsgrad eine zunehmende horizontale Funktionstrennung in der Zentrale[2)] anzutreffen.

Eine funktionenorientierte Gliederung der Filiale hingegen ist vor allem bei Unternehmen mit vergleichsweise recht grossen Betriebstypen anzutreffen, so bei

- Warenhausunternehmen,
- Textilvollsortimentern,
- Möbel- und Einrichtungshäusern.

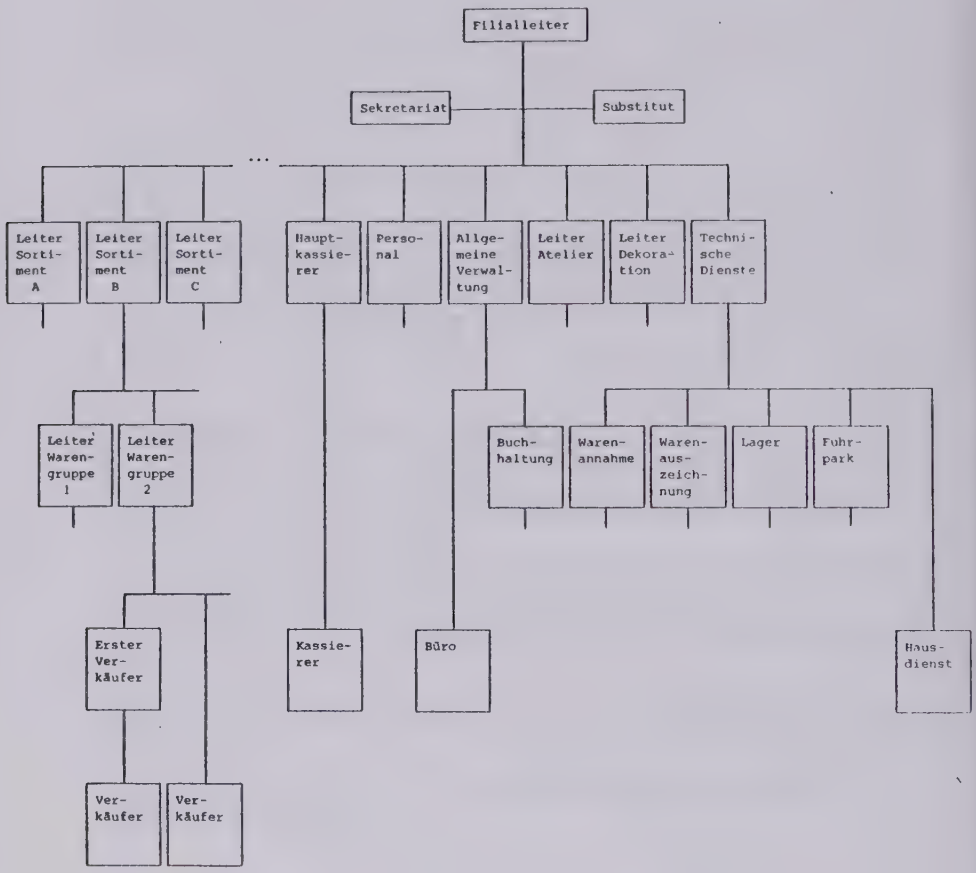
---

1) Vgl. Meyer, Paul W.: Polarität von Merchandising und Operating, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 135-145; vgl. Barth, Klaus: Organisation der Handelsbetriebe, in: Grochla, Erwin (Hrsg): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 813-822, Sp. 820; vgl. auch Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 542 f.

2) Vgl. von Herder, Hans: Filialunternehmen: Alle Macht der Zentrale?, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Nr. 4, S. 2-8, S. 6.

Übersicht 1.14

Die funktionenorientierte Organisation des Vollsortimenthauses eines Textileinzelhandelsfilialunternehmens



Zweites Kapitel

Ein entscheidungsorientiertes Grundmodell der internen Information

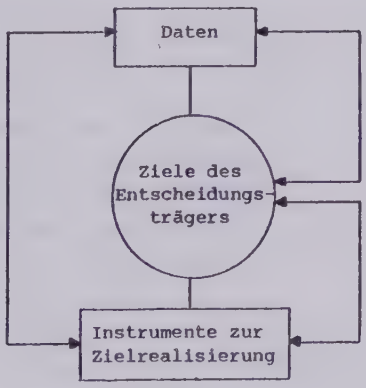
A. Die Abgrenzungen

Das entscheidungsorientierte Grundmodell[1] ist gekennzeichnet durch

1. die entscheidungsrelevanten Daten, die auf die möglichen Entscheidungsalternativen Einfluß nehmen,
2. die Zielvorstellungen des Entscheiders,
3. die Instrumente, die dem Entscheider zur Zielerreichung zur Verfügung stehen.

Übersicht 2.1

Die Beziehungen der Elemente des entscheidungsorientierten Grundmodells



Quelle: Tietz, Bruno: Marketing, (J. C. B. Mohr (Paul Siebeck); Werner Verlag) Tübingen-Düsseldorf 1978, S. 44.

1) Vgl. Tietz, Bruno: Marketing, (J. C. B. Mohr (Paul Siebeck); Werner Verlag) Tübingen-Düsseldorf 1978, S. 43-47.

Komplexe Ziel-Instrumental-Bündel werden als Strategien bezeichnet.

In der Diskussion des entscheidungsorientierten Grundmodells soll im folgenden den Daten der internen Information breiter Raum gewidmet werden.

Die Erörterung der Ziele und der Instrumente der internen Information im Unternehmen ist in der Darstellung des Grundmodells dagegen auf generalisierende Feststellungen beschränkt. Die Strategien der internen Information und Kommunikation werden später eingehender diskutiert.[1)]

1) Vgl. hierzu das Dritte Kapitel, S. 113-218.

B. Eine Typologie der internen Information

Unternehmensindividuelle Informations- und Kommunikationsprofile sind die Basis der Strategiefindung für die interne Information.

Diese Informationsidentität des Unternehmens ergibt sich aus der Kombination typologischer Merkmale des internen Informationssystems. Die einzelnen typologischen Differenzierungen der internen Information gewinnen dabei für den Einzelfall und im Zeitablauf unterschiedliche qualitative und quantitative Bedeutungsgrade.[1)]

Ferner leisten typologische Ansätze einen nicht unbedeutenden Beitrag zu einer systematischen Übersicht über die Probleme der internen Information.

Die Differenzierung der internen Information erfolgt u. a.

I. inhaltsbezogen

1. nach dem Objektbezug

a) die beschreibende Information,
b) die erläuternde Information,
c) die erklärende Information,
d) die beweisende Information,
e) die bewertende Information;

1) Vgl. auch die kombinierte ziel- und inhaltsbezogene Gliederung interner Informationen bei Berthel, Jürgen: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, (Duncker & Humblot) Berlin 1967, S. 38-41.

oder[1)]

f) die Ergebnisinformation,

g) die Problemfindungsinformation,

h) die Problemlösungsinformation;

2. nach informationstheoretischen Aspekten[2)]

a) die empirische Information,

a_1) die Tatsacheninformation,

a_2) die Prognoseinformation,

b) die nicht empirische Information,

b_1) die Möglichkeitsinformation,

b_2) die Werturteilsinformation,

b_3) die Metainformation;

II. institutionenbezogen

1. nach den allgemeinen organisatorischen Beziehungen

a) die Aufwärtsinformation,

b) die Abwärtsinformation,

c) die Querinformation,

d) die Diagonalinformation;

2. nach den Informationswegen

a) die formale Information,

b) die informale Information;

oder

c) die Individualinformation,

d) die Gruppeninformation;

---

1) Vgl. Simon, Herbert A. u. a.: Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department, A Research Study and Report Prepared for Controllership Foundation, Inc., o. O. 1954, S. 2-4, S. 22-27, zit. nach: Poensgen, Otto H.: Geschäftsbereichsorganisation, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1973, S. 192 f.

2) Vgl. z. B. Wild, Jürgen: Informationstheorie, in: Management Enzyklopädie, 5. Bd.: Grundstücksfragen bis Konkurs, (Fischer Taschenbuch Verlag; Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1593-1604, S. 1602 f.

3. nach der Informationsorganisation

   a) die Routineinformation,
      a_1) die regelmäßige Routineinformation,
      a_2) die bedarfsorientierte Routineinformation;
   b) die Projektinformation;

4. nach der Informationsquelle

   a) die Primärinformation,
   b) die Sekundärinformation;

III. aktivitätenbezogen

1. nach dem Informationsanlaß

   a) die Anregung oder der Vorschlag,
   b) die Unterrichtung,
   c) die Anweisung oder der Befehl,
   d) der Durchlauf oder der Verteiler,
   e) die Rückmeldung oder die Reaktion,
   f) die Motivation;

2. nach dem Grad der Informationszugänglichkeit[1)]

   a) die angetragene Information,
   b) die offene Information,
   c) die verschleierte Information,
   d) die verschüttete Information,
   e) die geheime Information;

3. nach der Initiative der Informationsnachfrage

   a) die abgerufene, empfängeraktive Information,
   b) die ungefragte, empfängerinaktive Information;

---

1) Vgl. Weilenmann, Gottfried; Scheitlin, Victor: Informationstechnik für Führungskräfte, Moderne Information und Kommunikation in der Unternehmung, (Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac) Wien 1972, S. 83-89.

4. nach dem Kommunikationsbezug

   a) die verbleibende Information,
   b) die weiterzugebende Information,
   c) die zu beantwortende Information,
   d) die zur Kenntnis zu nehmende Information;

5. nach den Aktionsprozessen des Management[1)]

   a) die Planungsinformation,
      a_1) die sichere Planungsinformation,
      a_2) die unsichere Planungsinformation,
   b) die Entscheidungsinformation,
      b_1) die Anregungsinformation,
      b_2) die Orientierungsinformation,
      b_3) die Erläuterungsinformation;
   c) die Durchführungsinformation,
      c_1) die Anordnungsinformation,
      c_2) die Vorschlagsinformation,
      c_3) die Erläuterungsinformation;
   d) die Kontrollinformation,
      d_1) die Ausführungsinformation,
      d_2) die Entscheidungsbasisinformation,
      d_3) die Kontrollbasisinformation;

IV. zeitbezogen

   1. die regelmäßige Information,
   2. die unregelmäßige Information;
   oder
   3. die einmalige Information,
   4. die wiederholte Information,
   5. die laufende Information.

---

1) Vgl. Bartram, Peter: Die innerbetriebliche Kommunikation, Ihre organisatorische Gestaltung und ihre ungeregelte Entwicklung im Betriebsgeschehen, Ein Beitrag zur zweckmäßigen Organisation des betrieblichen Informationssystems, (Erich Schmidt Verlag) Berlin 1969, S. 93; vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 64-66.

C. Die Daten der internen Information

Zu den bedeutenden externen - d. h. vom Unternehmen kaum beeinflußbaren - Daten der internen Information[1] zählen vor allem:

1. die juristischen Daten,
2. die verhaltensbezogenen Daten,
3. die informationstechnischen Daten.

I. Die juristischen Daten

Als wesentliche juristische Regelung mit Datencharakter für die interne Information und Kommunikation in Unternehmen ist das Bundesdatenschutzgesetz herauszustellen.

In Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Rechtsform gelten ferner u. a.

- das Betriebsverfassungsgesetz,
- das Aktiengesetz,
- das Mitbestimmungsgesetz,
- das Publizitätsgesetz.

Weitere, teils nur indirekte Wirkungen gehen von sonstigen juristischen Regelungen aus.

1. Das Bundesdatenschutzgesetz

Das am 01. Januar 1978 in Kraft getretene Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) versucht, der Beeinträchtigung schutzwürdiger Belange der Betroffenen durch den Schutz personenbezogener Daten vor mißbräuchlicher Verarbeitung entgegenzuwirken (§ 1, Abs. 1 BDSG). Datenverarbeitung wird als Speichern,

---

1) Den internen Datenrahmen bilden vor allem die Bedingungen der Unternehmenspolitik. Vgl. auch S. 21-56, S. 203-214.

Übermitteln, Verändern oder Löschen von Daten unabhängig von dem dabei verwandten Verfahren definiert (§ 2, Abs. 2 BDSG).

Das BDSG begründet sich insbesondere in den Regelungen des Grundgesetzes (GG) zur freien Entfaltung der Persönlichkeit (Art. 2, Abs. 1 GG) sowie zur Wahrung der Menschenwürde (Art. 1, Abs. 1 GG).[1)]

Das Gesetz schützt lediglich die personenbezogenen Daten bestimmter oder bestimmbarer natürlicher Personen (§ 2, Abs. 1 BDSG). Juristische Personen oder Personengruppen sind vom BDSG nicht berührt.[2)]

Die grundsätzlichen Rechte jedes Betroffenen (§ 4 BDSG) beziehen sich auf

- die Auskunft über gespeicherte Daten,
- die Berichtigung unrichtig gespeicherter Daten,
- die Sperrung gespeicherter Daten,
- die Löschung gespeicherter Daten.

Auf den Bereich der internen Information und Kommunikation in Unternehmen wirken neben den Allgemeinen Vorschriften im Ersten Abschnitt des BDSG vor allem die Regelungen des Dritten Abschnitts zur Datenverarbeitung nicht öffentlicher Stellen für eigene Zwecke.

Dabei regeln die §§ 28, 29 BDSG insbesondere die Bestellung und die Aufgaben eines Beauftragten für Datenschutz in den Unternehmen.

---

1) Vgl. Wronka, Georg: Auswirkungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) auf die unternehmerische Kommunikationspolitik, Ausgewählte Einzelfragen, in: Die Betriebswirtschaft, 40. Jg., 1980, Nr. 4, S. 577-588, S. 578.
2) Vgl. Simitis, Spiros; Dammann, Ulrich; Mallmann, Otto; Reh, Hans-Joachim: Kommentar zum Bundesdatenschutzgesetz, 2. Aufl., (Nomos Verlagsgesellschaft) Baden-Baden 1979, S. 121.

Die Personalzeitschrift als Beispiel

Wronka stellt die Auswirkungen des Bundesdatenschutzgesetzes auf die Praxis der Betriebspublizistik dar.[1)]

In der Regel erhält die betriebliche Zeitschriftenredaktion personenbezogene Daten von z. B. Einstellung, Ausscheiden, Versetzung, Beförderung, Personenstandsveränderungen usw. zur Veröffentlichung.

Der Autor kommt zu dem Schluß, daß die Weitergabe solcher Daten zur Publizierung zulässig ist, die einem größeren Mitarbeiterkreis zur Kenntnis gelangen sollten, damit der Betroffene die ihm übertragenen Aufgaben richtig erfüllen kann.

Die Übermittlung zur Publizierung solcher personenbezogener Daten, für die diese Abgrenzung nicht zutrifft, erscheint nur bei Einwilligung des Betroffenen zulässig.

2. Das Betriebsverfassungsgesetz

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vom 15. Januar 1972 nimmt in folgenden wesentlichen Punkten auf den Bereich der internen Information und Kommunikation Einfluß:

Zur Durchführung seiner Aufgaben ist der Betriebsrat[2)] durch den Arbeitgeber rechtzeitig und umfassend zu unterrichten (§ 80, Abs. 2 BetrVG). Daneben hat der Betriebsrat Anregungen und Beschwerden der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber vorzu-

---

1) Vgl. Wronka, Georg: Auswirkungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) auf die unternehmerische Kommunikationspolitik, Ausgewählte Einzelfragen, in: Die Betriebswirtschaft, 40. Jg., 1980, Nr. 4, S. 577-588, S. 580 f.

2) Das Betriebsverfassungsgesetz sieht für Betriebe mit in der Regel mindestens fünf ständig beschäftigten Arbeitnehmern die Errichtung eines Betriebsrates zur Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer vor (§ 1 BetrVG).

tragen und zu verhandeln (§ 80, Abs. 1, Nr. 3 BetrVG; § 85 BetrVG). Der Betriebsrat verfügt ferner über eine Vielzahl von Mitbestimmungsrechten (§ 87 BetrVG).

Die Betriebsversammlung hat ein Informationsrecht durch den vierteljährlichen Tätigkeitsbericht des Betriebsrates sowie den zumindest jährlichen Bericht des Arbeitgebers über das Personal- und Sozialwesen sowie über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Betriebes (§ 43, Abs. 1 und 2 BetrVG).

Der Wirtschaftsausschuß[1] ist durch den Unternehmer rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten. Der Wirtschaftsausschuß seinerseits informiert den Betriebsrat über seine Beratungen mit dem Unternehmer (§ 106, Abs. 1 und 2 BetrVG).

Weitere Regelungen betreffen den Gesamtbetriebsrat sowie die Jugendvertretung und die Jugendversammlung.

Der einzelne Arbeitnehmer ist durch den Arbeitgeber über seine Aufgaben und Verantwortung sowie die Art der Tätigkeit und ihre Einordnung in den betrieblichen Ablauf, über Unfall- und Gesundheitsgefahren sowie über Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren zu unterrichten (§ 81, Abs. 1 BetrVG).

"Diese Information ist rechtlich erzwingbar. Der Arbeitnehmer kann auf ordnungsgemäße Unterrichtung klagen. Das Urteil kann gemäß § 888 der Zivilprozeßordnung mit § 85 Absatz 1 des Arbeitsgerichtsgesetzes durch Verhängung von Geldstrafen vollstreckt werden. Darüber hinaus hat der Arbeitnehmer, solange der Arbeitgeber seine Verpflichtungen

---

1) In Unternehmen mit in der Regel mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern.

nicht erfüllt, ein Leistungsverweigerungsrecht gemäß § 273, Absatz 1 BGB unter Beibehaltung seines Lohnanspruchs."[1)]

Daneben hat der einzelne Arbeitnehmer u. a. ein Anhörungs- und Erörterungsrecht zu den betrieblichen Maßnahmen, die seine Person betreffen (§ 82 BetrVG).

Bildschirmarbeitsplätze als Beispiel

Zur Frage der Mitbestimmung des Betriebsrats bei Bildschirmarbeitsplätzen liegt eine Entscheidung des Senats des Bundesarbeitsgerichts vor.

Der Gesamtbetriebsrat einer amerikanischen Fluggesellschaft mit mehreren Betrieben und rd. 1500 Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland hatte

1. Mängel in der Gestaltung und Anlage

von rd. 70 Bildschirmarbeitsplätzen für internationale Flugbuchungen und Hotelreservierungen geltend gemacht und den Abschluß einer Betriebsvereinbarung gefordert für

2. die Ausgestaltung der Bildschirmarbeitsplätze,
3. die Beschränkung und Unterbrechung der Arbeit,
4. die Beschäftigung von Schwangeren,
5. eine Augenuntersuchung aller Mitarbeiter,
6. die Frage einer Leistungskontrolle durch das System,
7. den Schutz der Beschäftigten bei Abgruppierungen und Umsetzungen.

Ferner sollte

8. eine paritätische Kommission

---

1) Böhme, Gisela: Information, in: Personal-Enzyklopädie, 2. Bd.: Fachausbildung bis Organisierte Arbeitnehmer, (Verlag Moderne Industrie) München 1978, S. 297-302, S. 299.

mit einer Reihe von Aufgaben betreffend Bildschirmarbeitsplätze gebildet werden.

Das Landesarbeitsgericht hatte im vorliegenden Fall diese Mitbestimmungsrechte des Gesamtbetriebsrates bejaht. Der Senat des Bundesarbeitsgerichts hob diese Entscheidung auf und entschied:[1)]

"Eine generelle Regelung darüber, wie Bildschirmarbeitsplätze zu gestalten sind, kann der Betriebsrat nicht verlangen...

Der Betriebsrat kann nicht allgemein verlangen, daß die Arbeit an Bildschirmen zeitlich beschränkt und durch bestimmte - bezahlte - Unterbrechungen aufgelockert wird...

Augenuntersuchungen als Maßnahme des vorbeugenden Gesundheitsschutzes können nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG nicht gefordert werden, weil es keine gesetzlichen Vorschriften gibt, die für diese Tätigkeit einen solchen Gesundheitsschutz dem Arbeitgeber zur Pflicht machen...

Ob von der Tätigkeit an Bildschirmgeräten Strahlengefahren für schwangere Arbeitnehmerinnen ausgehen können, war vom Senat nicht zu entscheiden... Ob Bildschirmgeräte gefährliche Strahlen aussenden, hat im Einzelfall das Gewerbeaufsichtsamt zu beurteilen...

Ob der Betriebsrat eine Regelung von Leistungskontrollen verlangen kann, konnte vom Senat nicht abschließend entschieden werden. Diese Frage ist abhängig davon, ob Bildschirmgeräte in Verbindung mit einem Rechner geeignet sind, Verhalten oder Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Das

---

1) Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 06. Dezember 1983, 1 AZR 43/81; Presseinformation, in: Betriebs-Berater, Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, 38. Jg., Nr. 35/36, 20./30. Dezember 1983, S. 2256-2257.

ist dann der Fall, wenn aufgrund des jeweiligen Programms Verhaltens- oder Leistungsdaten erfaßt und verfügbar gemacht werden, unabhängig davon, ob diese Daten zur Überwachung genutzt oder zu anderen Zwecken benötigt werden. Das Landesarbeitsgericht hat dazu keine Feststellungen getroffen, vielmehr rechtsirrig auf die bloße Möglichkeit der Eingabe solcher Programme abgestellt. Zur weiteren Aufklärung mußte daher der Rechtsstreit insoweit zurückverwiesen werden.

Regelungen zum Schutz vor materiellen Nachteilen, also einen Sozialplan, kann der Betriebsrat verlangen, wenn die Einführung von Datensichtgeräten eine Betriebsänderung im Sinn von § 111 BetrVG ist... Auch wegen dieser Rechtsfrage war daher eine Zurückverweisung erforderlich.

Eine Vollzugsordnung, wie sie der Gesamtbetriebsrat durch die Einrichtung einer paritätischen Kommission und die Festlegung von Unterrichtungspflichten erstrebt, kann nach § 77 Abs. 1 BetrVG nur freiwillig vereinbart werden. Ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht steht dem Betriebsrat insoweit nicht zu. Die Einigungsstelle kann daher eine solche Regelung auch nicht beschließen."

3. Das Aktiengesetz

Das Aktiengesetz (AktG) vom 06. September 1965 regelt vor allem in § 90 die Informationspflicht des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat. Dieser ist durch den Vorstand der Gesellschaft

1. mindestens einmal jährlich - wenn nicht unverzügliche Berichterstattung geboten ist - über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der künftigen Geschäftsführung,
2. in der Aufsichtsratsitzung, die den Jahresabschluß behandelt, über die Rentabilität der Gesellschaft, insbesondere die Eigenkapitalrentabilität,

3. regelmäßig, mindestens vierteljährlich, über den Gang der Geschäfte, insbesondere den Umsatz, und die Lage der Gesellschaft,
4. rechtzeitig für eine vorherige Stellungnahme über Geschäfte, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sein können,

zu informieren (§ 90, Abs. 1 AktG).

Von wichtigen Anlässen ist dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates zu berichten. Der Aufsichtsrat oder ein einzelnes Mitglied des Aufsichtsrates kann ferner jederzeit einen Bericht an den Aufsichtsrat über wesentliche Angelegenheiten verlangen.

Höhn schlägt in Ergänzung zu § 90 AktG für die Unternehmen einen Informationskatalog vor, in dem - auch an Beispielen verdeutlicht - alle Informationspflichten des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat niedergelegt werden.[1)]

Gewisse Informationsrechte des Aufsichtsrates ergeben sich ferner auch aus weiteren Regelungen des Aktiengesetzes, z. B. § 111, insbesondere Abs. 2 AktG[2)] oder § 125, Abs. 3 und 4 AktG.

Die Informationsrechte des Aktionärs werden u. a. durch die §§ 125 und 131 AktG geregelt. Dies betrifft insbesondere die

---

1) Vgl. Höhn, Reinhard: "Warum bin ich darüber nicht informiert?", Das Trauma mangelhafter Information bei Aufsichtsräten, Was muß der Vorstand tun?, in: Blick durch die Wirtschaft, 24. Jg., Nr. 241, 16. Dezember 1981, S. 1.

2) Eine ausführliche Analyse der §§ 90, 111 AktG unter den Aspekten der Informationsversorgung des Aufsichtsrats findet sich bei Dreyer, Jörg-Detlev: Entwicklung und Beurteilung aufsichtsratorientierter Informationskonzeptionen, Eine informationsanalytische Interpretation der §§ 90, 111 Aktiengesetz bei mitbestimmten Publikums-Aktiengesellschaften, (Verlag Dr. Rüdiger Martienß, Fachverlag für Revisions- und Treuhandfragen) Schwarzenbek 1980.

wesentlichen Informationen in Vorbereitung zur Hauptversammlung, so Tagesordnung, Anträge und Wahlvorschläge, sowie das Auskunftsrecht zur Beurteilung von Tagesordnungspunkten anläßlich der Hauptversammlung.

4. Sonstige Regelungen

Eine Fülle weiterer gesetzlicher Regelungen nimmt Einfluß auf den Bereich der internen Information.

So z. B. bestimmen das Handelsgesetzbuch (§§ 38 bis 41 sowie 43, 44 HGB), die Abgabenordnung (insbesondere §§ 140 bis 148 AO) und das Umsatzsteuergesetz (§ 22 UStG) Aufzeichnungspflichten und Aufbewahrungsfristen aufbewahrungspflichtiger Geschäftsunterlagen. Einen Überblick über die Aufbewahrungsfristen nach § 147 AO bzw. § 44 HGB gibt die folgende Übersicht.

Übersicht 2.2

Die Aufbewahrungsfristen ausgewählter Geschäftsunterlagen
- Aufbewahrungsfrist in Jahren -

a

Abschlußbuchungsbelege	6
Abschreibungsunterlagen	6
Aktenvermerke (Bilanzunterlage)	10
Anfragen (eigene und fremde) mit und ohne Angebotsfolge	0
Angebote (eigene und fremde) mit Auftragsfolge	6
ohne Auftragsfolge	0
Anlagevermögensbücher und -karteien	10
Arbeitsgerichtsvorgänge	6
Arbeits- und Betriebsschutzvorgänge	6
Arbeitszeitordnungen (wenn nicht Lohnunterlagen)	0
Auftrags- und Bestellungsunterlagen (einschließlich vorausgegangenem Angebot)	6
Ausgangsschecks (nach der Belastung vom Kreditinstitut zurückgereicht)	6

b

Bankauszüge	6
Bankbelege	6
Bauplane für Gebäude	6
Bauvorschriften (behördlich)	6
Behördliche Anweisungen	6
Beitragsabrechnungen zur Sozialversicherung	6
Belege, Belegliste usw. wenn Buchungsunterlagen bei kontenblattloser und ähnlicher Buchführung	10
sonst	0
Bestandsunterlagen	10
Bestell- und Auftragsunterlagen	6
Beteiligungsunterlagen (soweit Buchungsunterlage)	6
Beteiligungsunterlagen (soweit Bilanzunterlage)	10
Bewertungsunterlagen	6
Bilanzen	10
Bilanzunterlagen (ausgenommen Bücher, Inventare)	6
Buchungsbelege bei kontenblattloser und ähnlicher Buchführung (z B. bei Offener-Posten-Buchhaltung, wenn die Belege Buchfunktionen übernehmen, bei Buchführung mit Kurz-, Teil- oder Symboltext)	10
bei Buchführung mit Kurz-, Teil- oder Symboltext nach Vereinbarung mit zuständiger Finanzdirektion	6
Bürgschaftsunterlagen (nach Vertragsende)	6

d

Darlehensunterlagen (nach Vertragsende)	6
Dateien (soweit Verfahrensdokumentation)	10
Dauerauftragsunterlagen	6
Debitorensaldenlisten	10
Dubiosenbuch	10
Dubiosenunterlagen	6

e

Einfuhrunterlagen (Antrage, Zollunterlagen etc.)	6
Einheitswertbescheide	6
Ergebnisrechnungen (G und V)	10
Eröffnungsanträge für Kontokorrentkonten	6

f

Fahrtennachweisbücher (im Werkfernverkehr)	3
(im Güterfernverkehr)	10
Fernsprechunterlagen wenn Buchungsunterlagen	6
sonst	0
Finanzpläne und -statistiken	0
Frachtunterlagen	6
Freistemplerabrechnungen	6

g

Gebäude- und Grundstücksunterlagen wenn Inventare	10
sonst	0
Gehaltskontokarten	6
Gehaltslisten	6
Gehaltsquittungen	6
Genehmigungen, behördliche und private	6
Geschäftsberichte (eigene und von Beteiligungsgesellschaften)	10
Gesellschafterversammlungsunterlagen (Protokolle)	10
Gewinn- und Verlustrechnungen	10
Grundbuchauszuge des Grundbuchamts	0
Grundbuch- und Journalblatter wenn Inventare	10
sonst	6
Gutachten (versicherungsmathematische)	10
Gutschriftsanzeigen (extern)	6

h

Handelsbriefe (empfangene und Kopien abgesandter)	6
Handelsbücher	10
Hauptbücher und -karteiunterlagen	10
Herstellkostenlisten	6

i

Inkassobücher, -karteien und -quittungen	6
Inventare	10
Inventuren (Reinschriften)	10

j

Jahresabschlüsse	10
Jahreslohnnachweise für Berufsgenossenschaften	6
Journale für Hauptbuch und Kontokorrent	10

k

Kalkulationsunterlagen, wenn steuerlich bedeutsam (z.B. Inventurbewertung)	6
Kassenbelege	6
Kassenberichte, wenn buchungsunterlagen	6
Kassenbucher	6
Kassenkontrollstreifen, Kassenzettel, Bons wenn Tagesendsummenbons aufbewahrt werden	0
sonst	6
Kilometergeldabrechnungen	6
Klageakten	6
Körperschaftssteuer (Erklärungen und Bescheide)	6
Kommissionslisten	10
Kontoauszüge (extern)	6
Kontokorrentbücher	10
Krankenkassen-Beitragsberechnungen	6
Kreditoren-Saldenlisten	10
Kreditunterlagen	0
Kurzfristige Erfolgsrechnung	6

l

Lastschriftanzeigen	6
Lieferscheine wenn Buchungsunterlagen	6
Lochkarten, Lochstreifen und andere Datentrager mit Belegfunktion	6
mit Kontenfunktion	10
Lohnkontenkarten	6
Lohnlisten	6
Lohnsteuer-Jahresausgleichsunterlagen (für Arbeiter/Angestellte)	6

m

Mahnvorgänge	6
Maschinenkarteikarten (Inventur)	10
Mietunterlagen, wenn nicht Buchungsunterlagen	0
Mietverträge (nach Vertragsende)	6

n

Nachnahmebelege	6
Nebenbucher	10
Nettosaldenabrechnungen	6

o

Offenbarungseidantrage	6
Offene-Posten-Listen	10
Orderpapiere	6
Organisationsanweisungen	10

p

Pachtunterlagen, wenn Buchungsunterlagen	6
Pachtvertrage (nach Vertragsende)	6
Patentunterlagen (nach Ablauf)	6
Pensionszahlungen, Unterlagen über	6
Personalunterlagen	6
Pfandungsunterlagen	6
Portokassenbucher	6
Postquittungsbucher	6
Postscheckauszuge	6
mit Grundbuchfunktion	10
Prämienunterlagen für Verbesserungsvorschläge	5
Prämienunterlagen, wenn Buchungsunterlagen	6
Preisnachweise über das Zustandekommen bei Bauleistungen für die öffentliche Hand	6
Preislisten	0
Provisionsabrechnungen und -unterlagen	6

q

Quartalsabschlüsse	0
Quittungen, wenn Buchungsunterlagen	6

r

Rabattsparbucher, eingeloste Rechenformeln - soweit Verfahrensbeschreibung	10
Rechnungen und -unterlagen	6
Rechtsstreitfalle und -unterlagen (nach Abschluß)	6
Registrierkassenstreifen, Kassenzettel, Bons, wenn Tagesendsummenbons aufbewahrt werden	0
sonst	6
Reisekostenabrechnungen	6
Reparaturen	0

s

Sachkonten	10
Saldenbilanzen	10
Saldenlisten	10
Scheckbelege, wenn Buchungsunterlagen	6
Schecks (nach Einlosung)	6
Schriftwechsel (auch innerbetrieblich)	6
Schuldscheine (nach Entwertung)	6
Schuldwechsel (eingelöste)	3
Skontolisten	6
Sondergratifikationen	6
Sonstige Forderungen	10
Sparbucher	6
Spendenbescheinigungen	6
Statistiken und Übersichten	6
Steuerunterlagen	6
Summenbilanzen	10

t

Teilzahlungsunterlagen	6
Telefongebührennachweise	6

u

Überstundenlisten	6
Umsatzsteuerunterlagen	6
Urlaubslisten (für Rückstellungsermittlungen)	6

v

Verkaufsbücher	10
Vermögensverzeichnis	10
Versandunterlagen wenn Buchungsunterlagen	6
sonst	0
Versicherungsunterlagen	6
Versorgungsunterlagen	6
Vertreterverzeichnisse	6

w

Warenaus- und -eingangsbücher	10
Wartungsabkommen und -unterlagen	6
Wechsel, wenn sie der Wechselsteuer unterliegen	5
Werbeunterlagen, wenn nicht Buchungsunterlagen	0

z

Zahlungsanweisungen	6
Zinsabrechnungen	6
Zollbelege	6
Zwischenbilanzen	0

Quelle: o. V.: Doppelte Arbeit für den Reißwolf, in: Lebensmittel-Zeitung, 36. Jg., Nr. 4, 27. Januar 1984, S. F10 - F11.

Daneben kann der juristische Datenrahmen auch indirekt recht kräftig auf die interne Information durchschlagen. So ergeben sich Stoßzeiten des internen Informationsaufkommens z. B. aufgrund von Ladenschluß- oder Arbeitszeitregelungen.

Ferner wirken rechtsähnliche Regelungen auf die interne Information. Genannt werden können z. B.:

- berufsständische Verhaltenskodizes, z. B. der Werkzeitungsredakteure,[1)]
- die Empfehlungen des Internationalen Arbeitsamtes in Genf zu Fragen der internen Information und Kommunikation,[2)]
- das Programm der Bundesregierung zur Förderung der Information und Dokumentation (IuD-Programm),[3)]
- Tarifvereinbarungen, so z. B. das Informationswesen für Lohnabrechnung, Urlaubsgeldermittlung, Vermögensbildungsmaßnahmen usw.

---

1) So z. B. der Berufskodex der Union des Journalistes et Journaux d'Entreprise de France (UJJEF). Vgl. Thommen, Andreas: Innerbetriebliche Information, Kompendium der betrieblichen Kommunikation, (Verlag Paul Haupt) Bern-Stuttgart 1981, S. 66 f.

2) So insbesondere die Empfehlung betreffend Kommunikation im Betrieb der Allgemeinen Konferenz der Internationalen Arbeitsorganisation. Wiedergegeben bei Thommen, Andreas: Innerbetriebliche Information, Kompendium der betrieblichen Kommunikation, (Verlag Paul Haupt) Bern-Stuttgart 1981, S. 68-71.

3) Vom Präsidenten des Bundesrechnungshofes als Beauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung wurde im Jahre 1962 die "Untersuchung über die wissenschaftliche Dokumentation in der Bundesrepublik" vorgelegt, in der ein "Institut für Dokumentationswesen" vorgeschlagen wurde. Im Jahre 1974 wurde das IuD-Programm vom Bundeskabinett verabschiedet. Die ersten Fachinformationszentren wurden ab 1977 gegründet. Seit 1978 besteht als zentrale Koordinationsstelle die Gesellschaft für Information und Dokumentation, Frankfurt. Für die nächsten Jahre wird ein Zweites IuD-Programm erwartet. Vgl. Kuhlen, Rainer: Warnung vor wissenschaftlicher Kurzatmigkeit, Zu einem Bericht des Bundesrechnungshofes zur Situation der Fachinformation, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 163, 18. Juli 1983, S. 7.

II. Die verhaltensbezogenen Daten

1. Die grundsätzlichen Gesetzmäßigkeiten

Als grundsätzliche verhaltensbezogene Gesetzmäßigkeiten der internen Information sind herauszustellen:

1. Der entscheidungsbezogene Wert[1] einer Information variiert in Abhängigkeit vom Informationsgrad des Entscheiders.[2]

   Anders ausgedrückt: Die Verständlichkeit einer Mitteilung sinkt mit zunehmendem Neuigkeitswert. "Je mehr Innovation eine Information enthält, um so unverständlicher wird sie, und desto weniger Verknüpfungsmöglichkeiten innerhalb des verarbeiteten Zeichenvorrats sind vorhanden."[3]

2. Zusätzliche Informationen führen bis zu einem gewissen Maße zur Verbesserung der Voraussetzungen für die Entscheidungen. Über dieses Maß hinaus erzeugen sie vermehrt Unsicherheit und verschlechtern dann eher die Entscheidungsvoraussetzungen.

---

1) Vgl. auch die Ausführungen zur Nutzenbestimmung für Informationen im Vierten Kapitel, S. 228-241.

2) Der Informationsgrad ergibt sich als Quotient aus vorhandener Information und notwendiger Information. Vgl. z. B. Wittmann, Waldemar: Information, in: Grochla, Erwin (Hrsg): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 894-904, Sp. 897.

3) Johannsen, Uwe; Quadflieg, Wolfgang: Kommunikationsforschung, in: Management Enzyklopädie, 5. Bd.: Grundstücksfragen bis Konkurs, (Fischer Taschenbuch Verlag; Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1798-1805, S. 1804.

3. Weitere grundsätzliche Gesetzmäßigkeiten sind:[1)]

   a) Internalisierte Denkkonzepte beeinträchtigen die Aufnahme gegenläufiger Informationen.
   b) Die persönliche Informationsphilosophie beeinflußt die Informationsbewertung.
   c) Das Unsicherheitsbewältigungspotential bestimmt die Aufnahme widersprüchlicher Informationen.
   d) Das Konfliktverhalten bestimmt die Aufnahme bestätigender Informationen.

4. Die Akzeptanz und die Nutzung interner Informationen durch die Mitarbeiter sind abhängig von der gewählten Übermittlungstechnologie. Z. B. ist man aufgrund der "Computerautorität" geneigt, erhaltene EDV-Ausdrücke keiner weiteren Prüfung und damit auch nur eingeschränkt einer gewissenhaften Beschäftigung zu unterziehen.

5. Allgemeinen Datencharakter für die interne Information und Kommunikation im Unternehmen haben ferner:

   a) die grundsätzlichen Informations- und Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter auf der Basis ihrer sozialen und sozialpsychologischen Bedürfnisstruktur,
   b) die persönlichkeitsbildenden Bedingungen der Mitarbeiter, so Ausbildung, Alter usw.,
   c) die Wahrnehmungs-, die Lern-, die Speicher- und die Vergessensfähigkeiten der Mitarbeiter.[2)]

---

1) Vgl. Pardey, Roland: Die interne Kommunikation im Überblick, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 346-374, S. 358; vgl. auch Level, Dale A. Jr.; Galle, William P. Jr.: Business Communications, Theory and practice, (Business Publications, Inc.) Dallas, Texas 1980, S. 21-53.

2) Vgl. auch Kroeber-Riel, Werner: Konsumentenverhalten, 2. Aufl., (Verlag Franz Vahlen) München 1980, S. 226-404.

6. Jeder Mitarbeiter nimmt nicht alle an ihn herangetragenen Informationen richtig bzw. vollständig auf (Informationsreaktanz). Als Gründe (Informationsbarrieren[1]) sind hierfür zu nennen:

   a) schlechte zwischenmenschliche Beziehungen - mangelnde Soziabilität der Mitarbeiter,
   b) begrenzte bzw. unterschiedliche geistige Fähigkeiten der Mitarbeiter.

7. Jeder Mitarbeiter gibt aus verschiedenen Gründen die erhaltenen Informationen nicht vollständig, teilweise verändert und bisweilen überhaupt nicht weiter (Informationsfilterung):

   Gründe sind z. B.:[2]

   a) die Befürchtung von Nachteilen durch exakte Kommunikation,
   b) der Wunsch nach Prestige- und Statusvorteilen durch einen besseren Informationsstand,
   c) die begrenzte Urteilsfähigkeit der Mitarbeiter - die Unfähigkeit, wichtige von unwichtigen Informationen zu trennen,
   d) die persönliche Überlastung mit Informations- und Kommunikationsaufgaben.

---

1) Vgl. Tondeur, Edmond: Interne Information: Trotz schönsten Konzepten ein Leerlauf ... wenn die Kommunikation gestört ist, in: Industrielle Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 11, S. 535-537, S. 536.

2) Vgl. Pardey, Roland: Die interne Kommunikation im Überblick, in: Tietz, Bruno (Hrsg): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 346-374, S. 356.

Von Wilensky werden die Blockierung des Informationsflusses sowie die Verzerrung der Informationsinhalte als Informationspathologien gekennzeichnet.[1)]

8. Grundsätzlich korrelieren Unterschiede im Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter eng mit unterschiedlichen

   - Nutzungsgraden des Informationssystems,
   - Informationsnachfragen,
   - Informationsbeurteilungen

   der Mitarbeiter.

   Zunehmend selbständiges Entscheidungsverhalten sowie verbesserter Leistungsstand und verbesserte Qualifikation führen zu

   - einer vermehrten Nachfrage nach Problemfindungsinformationen,
   - einer verringerten Nachfrage nach Problemlösungsinformationen.

9. Mit zunehmend positiven Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Informationssystem steigt dessen Nutzungsgrad.[2)] Die Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Informationssystem gestalten sich zunehmend positiver mit

---

1) Vgl. Wilensky, H.: Intellectuals in Labor Unions, Glencoe, Ill. 1956; Wilensky, H.: Organizational Intelligence, Knowledge and Policy in Government and Industry, New York 1967; zit. nach: Kirsch, Werner; Klein, Heinz K.: Management-Informationssysteme II, Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1977, S. 153.
2) Vgl. hierzu Lucas, Henry C. Jr.: Why Information Systems Fail, (Columbia University Press) New York-London 1975, S. 67, S. 87, S. 102.

- einem steigenden Reifegrad der Informationstechnik,
- einem steigenden Involvement der Führungskräfte,
- einer zunehmenden Beteiligung der Mitarbeiter an der Systemkonzeption oder -verbesserung.

10. Die Wahrscheinlichkeit von Informations- und Kommunikationskonflikten im Unternehmen steigt[1)]

- mit zunehmenden Unterschieden in der semantischen Kompetenz der Mitarbeiter,
- mit zunehmenden Unterschieden im Wahrnehmungsvermögen der Mitarbeiter,
- mit zunehmenden Unterschieden in den Erfahrungen der Mitarbeiter,
- mit zunehmenden Unterschieden im Wissensstand der Mitarbeiter,
- mit geringer werdenden qualitativen und quantitativen Informationsaufnahme- und -verarbeitungs- und -speicherkapazitäten der Mitarbeiter,
- mit zunehmendem Informationsaufkommen in direkter Abhängigkeit vom allgemeinen Informationsverhalten der Mitarbeiter bzw. von den Erfordernissen des Unternehmens,
- mit geringer werdender Kompetenz in fachlicher und informatorischer Hinsicht, die sich die Mitarbeiter untereinander einräumen,
- mit zunehmender Widersprüchlichkeit der ausgetauschten Informationen,
- mit abnehmender Redundanz der ausgetauschten Informationen,
- mit zunehmender räumlicher und zeitlicher Distanz bei der Informationsübermittlung,
- mit zunehmender Behinderung der Kommunikation bzw. mit sinkenden Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Mitarbeitern.

---

1) Vgl. auch Naase, Christian: Konflikte in der Organisation, Ursachen und Reduzierungsmöglichkeiten, (Ferdinand Enke Verlag) Stuttgart 1978, S. 126-136.

11. Die menschliche Informationsaufnahme ist teilweise stark visuell, d. h. insbesondere an papierliche Informationshilfsmittel, gebunden: "Wie ein Mensch seine Umwelt nur dann wirklich wahrnehmen kann, wenn er zu Fuß geht, weil seine Sinne gewissermaßen auf Schrittgeschwindigkeit programmiert sind, so braucht er Papier, in handlichen Stücken, um eine Information aufnehmen und verarbeiten zu können. Die Aufnahmekapazität des menschlichen Auges dürfte hundertmal größer sein als die des Ohrs; man schätzt sie auf etwa drei Millionen Bits, also kleinster Informationssplitter, in der Sekunde. Das ist durchaus computerwürdig. Doch was nützt dieser 'Informationseingang': bewußt verarbeiten kann der Mensch in der Sekunde zwischen drei und vielleicht fünfzig Bits."[1)]

Kroeber-Riel begrenzt die visuelle Informationsaufnahme des Menschen pro Sekunde bei zwei bis vier Informationseinheiten (information chunk), d. s. "komplexe Sinneinheiten wie Wörter oder kurze Sätze, die gedanklich zusammenhängen und in einem Zuge aufgenommen und verarbeitet werden können."[2)]

2. Die besonderen Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation

Kommunikation im Unternehmen findet ihre wohl häufigste Ausprägungsform im meist direkt mündlichen Informationsaustausch der Mitarbeiter. Die wesentlichen Gesetzmäßigkeiten der interpersonalen Kommunikation im Unternehmen sind:

---

1) Sterner, Siegfried: Die Informationsflut bewältigen, (Econ-Verlag) Düsseldorf-Wien 1979, S. 13 f.
2) Kroeber-Riel, Werner: Empirische Entscheidungsforschung, Informationsverarbeitung bei individuellen Entscheidungen - dargestellt am Beispiel von Konsumentenentscheidungen, in: MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1. Jg., 1979, Nr. 4, S. 267-274, S. 269.

1. Kommunikation - insbesondere die direkte Kommunikation der Mitarbeiter - muß in der Regel als kreisförmiger Prozeß betrachtet werden.[1] Jeder Sender von Informationen ist zugleich auch Empfänger einerseits speziell der Feed back-Informationen der von ihm ausgesandten Informationen und andererseits der darüber hinaus an ihn herangetragenen Informationen.[2]

2. Eine semantisch fehlerfreie kreisförmige Kommunikation ist nur eine von 16 grundsätzlichen Möglichkeiten:[3]

Gegenstand		Empfänger B	
		Senden	Empfangen
Sender A	Senden	a) richtig b) falsch	a) richtig b) falsch
	Empfangen	a) richtig b) falsch	a) richtig b) falsch

1) Vgl. Kaufmann, Franz-Xaver: Das Informationsproblem in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 23, (Verlag Paul Haupt) Bern 1963, S. 16-20; vgl. Britt, Alexander: Kommunikation in der Führung verbessern!, in: Industrielle Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 11, S. 499-505, S. 499.

2) Es gibt jedoch auch interne Kommunikationsprozesse, bei denen die Empfängerreaktion dem Sender nicht mitgeteilt wird. Vgl. Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 67 f.

3) In Anlehnung an Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1. Bd.: Die Marketing-Methoden, 2. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 271 f.

Voraussetzungen sind:[1)]

a) der semantische Inhalt der Erstinformation ist für A und B der gleiche,
b) der semantische Inhalt der Feed back-Information ist für B und A der gleiche,
c) diese Informationsgehalte werden durch A und B auch entsprechend zum Ausdruck gebracht.

3. Der Sender einer Information kennt in der Regel den spezifischen Informationsbedarf des Empfängers nicht. Zusätzlich ist ein organisatorisch unterstellter Empfänger dem Sender in der Kenntnis über die vorhandenen Informationen und Kommunikationsmöglichkeiten in der Regel unterlegen. Dem Empfänger fällt dann meist eine eher passive Funktion zu.[2)] Er kann insbesondere seine semantischen Anforderungen an die interne Information nur unzureichend vorbringen und durchsetzen.

4. Semantische Redundanz[3)] hat im interpersonalen Kommunikationsprozeß zwei gegenläufige Problemdimensionen:

Einerseits unterbindet eine weitschweifige Sprache jede prägnante Information, andererseits bedarf es im menschlichen Kommunikationsprozeß zum ausgereiften Verständnis

---

1) Dabei wird außer acht gelassen, daß sich fehlerhafte Informationsprozesse gegenseitig aufheben können. Ohnehin liegt im Kommunikations-Code, d. s. die Muttersprache, die Fachsprache, "eingeübte" betriebsinterne Begriffe usw., zusätzlich eine Fülle syntaktischer Problemmöglichkeiten.
2) Vgl. auch Hürlimann, Werner: Alles über die Kommunikation - aus morphologischer Sicht, in: Management-Zeitschrift io, 46. Jg., 1977, Nr. 7/8, S. 295-302, S. 295.
3) Vgl. z. B. auch Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 127 f.

der übermittelten Inhalte eines Grundmaßes redundanter Informationen. Durch semantische Redundanz soll dem Empfänger das Verständnis der übermittelten Informationen erleichtert werden.

5. Die Absicherung der Kommunikation vor Übermittlungsstörungen erfolgt durch die Zuladung logischerweise nicht benötigter Signale (syntaktische Redundanz[1]).

   Zur Beschleunigung der Kommunikation werden dagegen häufig Teile von Nachrichten bewußt verkürzt (syntaktische Lücken). Ein typisches Beispiel sind im "Telegrammstil" gehaltene schriftliche Anweisungen oder Aktennotizen. Häufig wird dann entgegen der Absicht des Senders dennoch ein weiterer Kontakt zwischen Sender und Empfänger nötig.

   Sowohl syntaktische Redundanz als auch syntaktische Lükken belasten die interpersonale Kommunikation.

6. Der Sender direkter mündlicher Informationen registriert noch während des Übermittlungsvorgangs die Erstreaktion des Empfängers. So kann der Sender gegebenenfalls die noch zu sendende Signalfolge korrigieren.

   Dabei kann jedoch der Empfänger aufgrund einer Dissonanzrelation zwischen der gerade erhaltenen Information und seinem bisherigen Informationsstand eine von der objektiven Antwort abweichende Erstreaktion zeigen.[2]

---

1) Vgl. z. B. auch Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 127 f.

2) Vgl. Johannsen, Uwe; Quadflieg, Wolfgang: Kommunikationsforschung, in: Management Enzyklopädie, 5. Bd.: Grundstücksfragen bis Konkurs, (Fischer Taschenbuch Verlag; Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1798-1805, S. 1804 f.

Späteres Anpassungsverhalten des Empfängers bei modifizierter Erstreaktion läßt sich analog der Theorie der kognitiven Dissonanz bei Kaufentscheidungen erläutern. Möglich sind demnach vor allem:[1)]

1. Bemühungen zur nachträglichen Rationalisierung
   a) Umwertung vorhandener Informationen,
   b) Berücksichtigung bislang vernachlässigter Informationen;
2. Änderungen der zugrunde liegenden Prädispositionen;
3. erneute Reaktionsmodifikationen.

Der Sender kann somit aus der Erstreaktion des Empfängers nicht auf die Richtigkeit und Wirksamkeit seiner Kommunikationsmaßnahme schließen. Es gilt, daß nicht die Feed back-Information des Empfängers, sondern erst die durch die Information ausgelösten Aktivitäten des Empfängers die Richtigkeit der Kommunikation offenkundig machen.[2)]

7. Je mehr Kompetenz[3)] in Fach- und Informationsfragen einem Kommunikationspartner beigemessen wird,

   - für um so glaubwürdiger werden die von ihm erhaltenen Informationen erachtet,
   - desto eher werden die von ihm erhaltenen Informationen genutzt,
   - um so qualitativ hochwertiger sind die an ihn abgegebenen Informationen.

---

1) Vgl. Festinger, Leon: A Theory of Cognitive Dissonance, (Stanford University Press) Stanford, California 1957, S. 264.
2) Vgl. Miller, J. Thomas III.: communication ... or getting ideas across, in: Advanced Management Journal, Vol. 45, 1980, Nr. 3, S. 32-38, S. 32 f.
3) Kompetenz kann aus informatorischer Sicht auch als besonderes Fachwissen - ganz allgemein als Informationsvorsprung - gedeutet werden. Vgl. Bosler, Ralph; Kurtz, Hans Jürgen: Training der betrieblichen Information und Kommunikation, Ein Programm für Führungskräfte, (Maximilian-Verlag) Herford-Bonn 1981, S. 63.

8. Speziell für den Bereich der verbalen Feed back-Information soll folgende Gesetzmäßigkeit empirisch bestätigt sein:[1)]

   Mit zunehmender Selbstsicherheit und verstärktem Selbstgefühl des Empfängers der Erstinformation

   a) werden Rückmeldungen rascher gegeben,
   b) werden Rückmeldungen häufiger gegeben,
   c) sind Rückmeldungen funktionaler,
   d) werden Rückmeldungen vom Empfänger der Erstinformation unproblematischer empfunden.

9. Die Folgen mangelhafter oder fehlender Feed back-Informationen sind vor allem:[2)]

   a) die fehlende Wirkungskontrolle für den Sender,
   b) die fehlenden Rückschlüsse des Senders aus der unterbliebenen Feed back-Information,
   c) die fehlende Chance des Empfängers für Rückfragen,
   d) der unterbliebene Lerneffekt,
   e) der abgeschwächte Motivationskontakt zwischen Sender und Empfänger,
   f) die Verschlechterung der Kommunikationsbereitschaft des Senders,
   g) die Tendenz zu negativer informaler Kommunikation.

---

1) Vgl. Bosler, Ralph; Kurtz, Hans Jürgen: Training der betrieblichen Information und Kommunikation, Ein Programm für Führungskräfte, (Maximilian-Verlag) Herford-Bonn 1981, S. 50 f.
2) Vgl. auch Tondeur, Edmond: Interne Information: Trotz schönsten Konzepten ein Leerlauf ... wenn die Kommunikation gestört ist, in: Industrielle Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 11, S. 535-537, S. 537.

10. "Eine Nachricht geben ist wesentlich einfacher als die Herbeiführung des Feed back, das vornehmlich von dem Vertrauen abhängt, das der Informationsgeber beim Empfänger genießt. Damit aber wird das Schlüsselkriterium bloßgelegt, das über das Funktionieren jedes Kommunikationsvorgangs entscheidet: die Kontaktfähigkeit der Führungskraft."[1)]

Übersicht 2.3

Die Determinanten von Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit

Sender	Empfänger
- Kommunikationsbereitschaft -	
1. Machthunger	1. Glaubwürdigkeit des Senders
2. Bedürfnis nach Anerkennung	2. Engagement und Überzeugung des Senders
3. Angst vor unangenehmen Folgen	3. eigenes Engagement des Empfängers
4. Selbstüberschätzung	4. Interessenweckung durch den Sender
5. momentane Situation	5. Differenzen zwischen Erwartungen und Mitteilung
	6. momentane Situation
- Kommunikationsfähigkeit -	
1. Kontaktfähigkeit	1. Aufnahmefähigkeit
2. Einfühlungsvermögen	2. Assoziationsvermögen
3. Fähigkeit zur Auswahl der richtigen Information	3. emotionale Eigenkontrolle
4. Fähigkeit zur Interessenweckung	4. Urteilsvermögen des Empfängers
5. Überzeugungsvermögen	5. Fähigkeit zur Rückkopplung
6. Darstellungsfähigkeit	
7. Fähigkeit zur Erzeugung von Rückkopplung	

Quelle: Nach Britt, Alexander: Kommunikation in der Führung verbessern!, in: Industrielle Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 11, S. 499-505, S. 502-504.

1) Spindler, Gert P.: Führen heißt Kommunizieren, Repräsentieren bringt Ansehen, informieren bedeutet Arbeit, in: Blick durch die Wirtschaft, 26. Jg., Nr. 132, 13. Juli 1983, S. 1.

3. Ausgewählte Aspekte der Kommunikation in der Gruppe

Hofstätter stellt als Voraussetzungen der effizienten Gruppenleistung[1] drei Kriterien heraus:[2]

1. die Kommunikationsbedingung

   In der Suche nach Problemlösungen müssen die Partner in einer Gruppe ihre Überlegungen einander mitteilen. Kommunikation "ist die conditio sine qua non des Gruppendaseins."[2]

2. die Akzeptierungsbedingung

   Der von einem einzelnen Partner kommunizierte Problemlösungsvorschlag muß zur Erzielung eines effizienten Gruppenergebnisses allgemein anerkannt werden.

3. die Unabhängigkeitsbedingung

   Das einzelne Gruppenmitglied muß, um einen sinnvollen eigenen Beitrag zur gemeinsamen Problemlösung zu liefern, sich in der Findung, der Kommunikation und der Akzeptanz der Lösung unabhängig von den anderen Partnern zeigen.

   Der absolute Jasager, der "Nachplapperer" reduziert seinen Lösungsbeitrag auf die Überlegungen des Vorsprechers. Er kann ohne Ergebniswirkung aus der Gruppe ausscheiden. Der prinzipielle Neinsager unterbricht das Eintreten der Akzeptierungsbedingung. Die Kommunikation mit ihm ist höchst umfassend, jedoch unwirksam.

---

1) Die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Leistungsfähigkeit von Gruppen ist unter soziologischen Gesichtspunkten recht alt. Ein sehr bekanntes Beispiel ist das Hawthorne-Experiment. Vgl. z. B. Neuloh, Otto: Soziologie für Wirtschaftswissenschaftler, Homo socio-oeconomicus, Kurzlehrbuch für Studium und Praxis der Volkswirte und Betriebswirte, (Gustav Fischer Verlag) Stuttgart-New York 1980, S. 54-56.

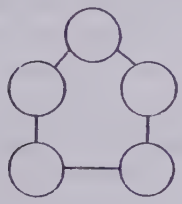
2) (Vgl.) Hofstätter, Peter R.: Gruppendynamik, Die Kritik der Massenpsychologie, (Rowohlt Taschenbuch Verlag) Hamburg 1957, S. 164-167; S. 166.

Die Kommunikationsstruktur

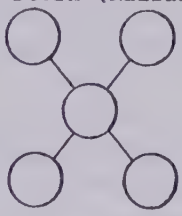
Zur Wirkung der Kommunikationsstruktur auf die Leistungsfähigkeit von Gruppen liegen bereits ältere Untersuchungen vor.[1)]

Dabei werden als typische Kommunikationsstrukturen unterschieden:

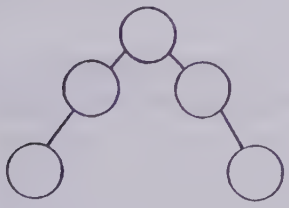
1. der Kreis (Zirkular)



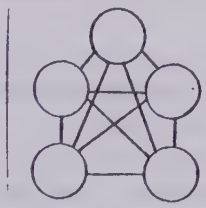
2. der Stern (Radial)



3. die Kette (Serial)



4. das vollständige Netz (Plenar)



Die Ergebnisse aller Analysen sind kaum vergleichbar, da

1. unterschiedliche Aufgaben gestellt wurden,
2. unterschiedliche Bewertungsformen der Gruppenleistung gewählt wurden,
3. bei gleichen Kommunikationsstrukturen unterschiedliche Versuchsaufbauten (insbesondere hinsichtlich der Personenzahl) zugrunde lagen.

---

1) Vgl. z. B. den Überblick bei Glanzer, Murray; Glaser, Robert: Techniques for the Study of Group Structure and Behavior II: Empirical Studies of the Effects of Structure in Small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 58, 1961, Nr. 1, S. 1-27.

Es lassen sich jedoch einige grundsätzliche Aussagen treffen:[1)]

Die Vorteilhaftigkeit einer Kommunikationsstruktur für eine Gruppe ist im wesentlichen von der Aufgabenstellung an die Gruppe abhängig. Hierarchische Kommunikationsstrukturen bewältigen routinisierte Aufgaben besser. Innovative Aufgaben werden in vollständigen Netzen effizienter gelöst. Kreisförmige Kommunikationsstrukturen fördern gemeinsame Lernprozesse.

III. Die informationstechnischen Daten

Traditionelle und innovative Technologien der internen Information zeigen oft unterschiedliche bis gegenläufige Gesetzmäßigkeiten.

Beispiele sind:

1. Traditionelle Informationstechniken neigen zu einer gehäuften Fehlererzeugung durch wiederholtes und mehrfaches Informationshandling. Gleichzeitig stellt jeder informationsbezogene Vorgang eine erneute Chance der Fehlerfindung dar. Bei traditionellen Informationstechniken steigt die Wahrscheinlichkeit der Schaffung von Informationsfehlern bei jedoch geringerer Fehlerweitergabe.

---

1) Vgl. Bartram, Peter: Die innerbetriebliche Kommunikation, Ihre organisatorische Gestaltung und ihre ungeregelte Entwicklung im Betriebsgeschehen, Ein Beitrag zur zweckmäßigen Organisation des betrieblichen Informationssystems, (Erich Schmidt Verlag) Berlin 1969, S. 127 f.; vgl. aber auch Berthel, Jürgen: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, (Duncker & Humblot) Berlin 1967, S. 142 f., S. 154-160.

Innovative, meist EDV-gestützte Informationstechniken sind dagegen gekennzeichnet durch rasche Informationsübermittlung und Informationsbearbeitung. Gleichzeitig ist die Informationshandhabung als sehr fehlersicher zu bezeichnen. Bei innovativen Informationstechniken ist die Wahrscheinlichkeit der Schaffung von Informationsfehlern gering. Gleichzeitig ist der Diffussionsgrad fehlerhafter Informationen vergleichsweise hoch.

2. Traditionelle, meist formularbezogene Speichertechniken behindern üblicherweise einen anderen als den vorgegebenen Zugriffsmodus. Solchermaßen gespeicherte Daten können meist nur unter recht ähnlichen Kriterien angesprochen werden.

   Innovative Speicherungstechniken lassen - nachdem die Daten gegenüber traditionellen Techniken mit häufig höherem Aufwand gespeichert sind - vergleichsweise sehr unterschiedliche Zugriffskriterien zu.

Als grundsätzliche Gesetzmäßigkeiten innovativer interner Informationstechnik im Unternehmen gelten:

1. Eindeutige Wirkungen durch den Einsatz von EDV auf die Zentralisation bzw. Dezentralisation der Unternehmenspolitik lassen sich - ohne auf den konkreten Einzelfall einzugehen - nicht feststellen.[1)]

---

1) Vgl. Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 134-138; vgl. Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels (Hrsg.): Information und Kommunikation im Handel, Teil II: Auswirkungen von I + K-Techniken auf Organisation, Mitarbeiter und Arbeitsumfeld, Köln, Juni 1984, S. 570; vgl. Bleicher, Knut: Zentralisation und Dezentralisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 2405-2418, Sp. 2415 f.; vgl. auch Thürbach, Ralf-Peter: Die elektronische Datenverarbeitung in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels, Einsatzmöglichkeiten und Einsatzerfahrungen in der Praxis, Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 1, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung an der Universität zu Köln, Köln 1974, S. 90.

2. Ein Zusammenhang zwischen dem Filialisierungsgrad eines Einzelhandelsunternehmens und seinem Ausstattungsgrad mit Informations- und Kommunikationstechniken ist nachgewiesen.

   "Mit einer zunehmenden Filialisierung ist immer eine Steigerung der Komplexität der Unternehmensstruktur verbunden, die in jedem Fall zu einem erhöhten Kontroll- und Koordinationsbedarf führt. ... Um dies zu kompensieren bzw. überkompensieren, bedarf es des Einsatzes von I + K-Techniken, die den Informationsfluß beschleunigen."[1)] Frühwarnsysteme sind dann von besonderer Bedeutung.

3. Ein Wirkungsbezug zwischen dem Umsatzwachstum eines Unternehmens und dessen informationstechnischem Entwicklungsstand ist nicht herzustellen. Sicher ist, daß expandierende Unternehmen tendenziell ihren Technisierungsgrad heben müssen und keinen unterdurchschnittlichen oder mittelmäßigen informationstechnischen Entwicklungsstand halten können.[2)]

   Die wachstumsstarken Unternehmen zeigen sehr häufig zumindest in Teilbereichen eine Vollautomatisierung des Informationswesens.

---

1) Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels (Hrsg.): Information und Kommunikation im Handel, Teil III: Auswirkungen von I + K-Techniken auf den Wettbewerb, Zur künftigen Entwicklung, Köln, Juni 1984, S. 827.

2) Vgl. Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels (Hrsg.): Information und Kommunikation im Handel, Teil III: Auswirkungen von I + K-Techniken auf den Wettbewerb, Zur künftigen Entwicklung, Köln, Juni 1984, S. 792, S. 801.

4. Das günstigere Preis-Leistungs-Verhältnis insbesondere bei Kleinrechnern führt zum verstärkten Einsatz an dezentralen Plätzen.

   Bei unzureichender Abstützung dezentraler Informationstechnik durch die Informtionspolitik ergeben sich organisatorische Probleme insbesondere dann, wenn die EDV-Inseln vergleichsweise unverbunden nebeneinander stehen.[1)]

5. Zumindest bislang stehen innovative Informationstechnologien zwar weitreichend für die Informationsgewinnung und -übermittlung, nur eingeschränkt jedoch für die Informationsnutzung zur Verfügung.[2)]

   Interne Informationen können durch neue Informationstechniken kurzfristiger zur Entscheidungsfindung herangezogen werden.[3)] Informationslücken werden hierdurch häufig geringer.[4)]

   Innovative Informationstechnologien erleichtern die Prüfung interner Informationen auf ihre generelle und ihre entscheidungsbezogene Qualität hin.

---

1) Vgl. Scheer, August-Wilhelm: Minis für die Fachabteilung - Gefahren durch Insellösungen, in: Scheer, August-Wilhelm: Drei aktuelle Beiträge zur Datenverarbeitung, Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 29, Saarbrücken, März 1982, S. 6-10.
2) Vgl. Burch, John G. Jr.; Strater, Felix R.; Grudnitski, Gary: Information Systems: Theory And Practice, 2. Aufl., (John Wiley & Sons) New York-Chichester-Brisbane-Toronto 1979, S. 9.
3) Vgl. auch Wyler, Reto: Chef-Information und elektronische Datenverarbeitung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 22, (Verlag Paul Haupt) Bern 1963, S. 23.
4) Die zeitliche Distanz zwischen einer Aktivität und der sie beschreibenden Information im Unternehmen wird als Informationslücke bezeichnet. Vgl. Koreimann, Dieter S.: Informations- und Benutzerbedürfnisse in Systemen, in: Kommunikation und Wissenschaft, Was wissen wir über die Kommunikation wirklich?, hrsg. vom Bund Deutscher Werbeberater, (Verlag Nadolski) Karlsruhe 1973, S. 267-278, S. 269.

6. Mit zunehmender Unsicherheit über relevante Problemvariablen und Kausalzusammenhänge steigt die Bedeutung eines EDV-gestützten Informationssystems für den Bereich der Informationsgewinnung und sinkt für den Bereich der Informationsverarbeitung.

   Die Bedeutung eines EDV-gestützten Informationssystems für ein Unternehmen steigt ferner

   a) mit zunehmender Wiederholung von Entscheidungen,
   b) mit zunehmender Kenntnis über die relevanten Problemzusammenhänge.[1)]

7. Innovative Informationstechnologien (z. B. Textverarbeitungsanlagen[2)]) fördern - allein schon zur Erzielung der grundsätzlichen Kostenvorteile - die Standardisierung der internen Information.

8. Vor allem in räumlich dezentralisierten Unternehmen spielt die Substitution durch Information[3)] eine wesentliche Rolle. Insbesondere organisatorischer Aufwand kann durch interne Information substituiert werden. Die Ausstattung mit informationstechnischen Anlagen hat dabei erhebliche Bedeutung.[4)]

---

1) Vgl. Whisler, Thomas L.: Man, organization and computer, - a contingency analysis, in: Grochla, Erwin; Szyperski, Norbert (Hrsg.): Information Systems and Organizational Structure, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1975, S. 246-265, insbesondere S. 259-262.
2) Vgl. auch Haider, E.; Rohmert, W.: Innerbetriebliche Auswirkungen beim Übergang auf bildschirmunterstützte Textverarbeitung, in: Der Betriebs-Berater, Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, 37. Jg., Nr. 23, 20. August 1982, S. 1430-1431, S. 1430.
3) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 981.
4) Vgl. Adenauer, Thomas H.: Die Wirtschaftlichkeit maschineller Informationsversorgung, in: Zeitschrift für Organisation, 41. Jg., 1972, Nr. 3, S. 141-144, S. 142.

9. Die innovativen Informationstechnologien bieten bislang nur bedingt Ansätze für umfassende Informationssysteme. Die Verbindung vergleichsweise selbständiger Partialsysteme erscheint dagegen realisierbar.[1)]

Für den Bereich innovativer Technologien der internen Information lassen sich einige gegenläufige Gesetzmäßigkeiten aufstellen. Zu nennen sind z. B.:

1. Rapide verbilligte Informationstechnologie hat bereits in naher Zukunft tendenziell zwei Folgen:

   a) Die weitgehende Distribution der EDV auch in mittlere Unternehmen führt zur teilweisen Beseitigung des EDV-Wettbewerbsvorteils der Großunternehmen.[2)]
   b) Informationstechnologie schafft nun auch in Großunternehmen über dort komplexe Strukturen eine verbesserte Übersicht, wie sie bislang vornehmlich den kleinen und mittleren Betrieben vorbehalten war.

2. Innovative Informationstechniken bieten eine Fülle von Informationskombinationsansätzen mit der Folge extrem expandierender und kaum überschaubarer Datenbestände.

   Gleichzeitig liegt hierin wohl auch erstmalig die Chance der Komplexion größter Mengen von empirischen Daten auf ein vom menschlichen Entscheider überhaupt erfaßbares Volumen.

---

1) Vgl. Hürlimann, Werner: Ist ein Management-Informations-System heute realisierbar?, in: Management-Zeitschrift io, 52. Jg., 1983, Nr. 6, S. 220-223, S. 220 f.
2) Vgl. Leue, Günther: Zukunftstrends für den Einsatz der Informationstechnologie im Handel, in: Selbstbedienung - Dynamik im Handel, 25. Jg., 1981, Nr. 4, S. 26-29, S. 27.

3. Der unternehmensinterne Einsatz der neuen Medien schafft gegenüber bislang genauer auf die Zielgruppenbedarfe abgestimmte Informationsinhalte und Informationskategorien.

   Gleichzeitig werden für die Mitarbeiter die Möglichkeiten, überhaupt in informatorischen Kontakt zu treten, deutlich verbessert.

   Teilweise werden sich jedoch durch diese Techniken die Formen der internen Information hin zur indirekten Kommunikation verschieben.

   Ein Beispiel sind rechnergestützte Sprach-Speichersysteme. Hierbei werden akustische, telefonische Nachrichten für den Empfänger deponiert, von ihm nach Rückkehr oder durch Anruf auf Distanz abgerufen und - eventuell mit einer Antwort versehen - an den Absender zurückgesandt oder auch z. B. an bestimmte Personengruppen im Unternehmen verteilt.

4. Innovative Informationstechnologien erweitern für viele Hierarchieebenen massiv die Zugriffsmöglichkeiten auf intern und extern bereitgehaltene Datenmengen.

   Gleichzeitig ist die Unterstützung des Nutzers in der Bewertung der so erhaltenen Informationen - insbesondere bei Problemen widersprüchlicher Informationen - nur gering.

D. Die Ziele der internen Information

I. Der Überblick

Die Ziele der internen Information und Kommunikation stehen in direkter Abhängigkeit vom allgemeinen Zielsystem des Unternehmens. Somit ist die Breite des Zielspektrums für die interne Information und Kommunikation beträchtlich.

Stets wird mit der Zielerreichung im Bereich der internen Information ein Beitrag zur Erreichung der umfassenden unternehmenspolitischen Zielsetzungen geleistet.

Von der unternehmenspolitischen Konzeption weitgehend gelöste - originäre - Ziele der internen Information sind im einzelnen:

1. die unternehmensbezogenen Ziele, d. s.

   a) die Systematisierbarkeit,
   b) die Integrierbarkeit,
   c) die Distribution,
   d) die Durchsetzbarkeit,
   e) die Wirtschaftlichkeit und die Effizienz.

2. die leistungsprogrammbezogenen Ziele, d. s.

   a) die sachliche Entsprechung, so hinsichtlich
      - Branche,
      - Betriebstypen,
      - Sortiment,
      - Marktstruktur,
      - Absatzwegen,
      - Kundenkontakt;
   b) die zeitliche Entsprechung, so für
      - Saisons,
      - Schlußverkäufe,
      - Feiertagsgeschäft.

Bestimmte Kennzahlen haben nur in bestimmten Branchen und für einzelne Betriebstypen Aussagekraft. Zeitliche Abgrenzungen für Berichte, Kennzahlenberechnungen usw. müssen sich dem im jeweiligen Leistungsprogramm typischen Geschäftsverlauf anpassen.

3. die managementbezogenen Ziele[1], d. s.

   a) die frühzeitige Problem- und Chancenerkenntnis,
   b) die Grundlegung von Planung und Prognose,
   c) die Synergie mit der Organisation,
   d) die Entsprechung zum Führungskonzept,
   e) die Unterstützung der Kontrolle,
   f) die Entscheidungsförderung.

   Die Förderung der Managementaktivitäten im Unternehmen ist das wohl wesentlichste Zielfeld der internen Information.

   Besondere Bedeutung haben Frühwarn- bzw. Frühchancen-Systeme, z. B. durch Kenntlichmachung, gesonderten Ausweis bestimmter Informationen oder Soll-Ist-Vergleiche. Typische Hilfsmittel der Entscheidungsförderung sind Simulationsprogramme zur Verdeutlichung der Ergebnisse bestimmter Entscheidungen.

4. die sachbezogenen Ziele, d. s.

   a) die Qualität,
   b) die Neutralität,
   c) die Vollständigkeit,
   d) die Exaktheit,
   e) die Einfachheit und Verständlichkeit,
   f) die Flexibilität.

---

1) Vgl. auch Poensgen, Otto H.: Geschäftsbereichsorganisation, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1973, S. 183; vgl. Sittig, Carl A.: Das heutige Führungsproblem - ein Informationsproblem, in: Management-Zeitschrift io, 47. Jg., 1978, Nr. 7/8, S. 329-330, S. 329.

Sachbezogene Ziele der internen Information betreffen auch die Beeinflussung der Aktivitäten in einem Unternehmensteil durch die Ergebnisse der Arbeit in anderen Unternehmensteilen. Sachlich unzureichende interne Informationen führen insbesondere zu Rückfragen und Redundanzen.

Die Qualität interner Informationen läßt sich in der Regel nur unter Bezug auf konkrete Entscheidungssituationen prüfen. Die umfassende, grundsätzliche Qualität von Informationen ergibt sich daneben jedoch aus ihrer Relevanz, Verläßlichkeit und Gültigkeit sowie aus ihrer Kombinierbarkeit mit anderen Informationen, z. B. zu einer Zeitreihe. Die Beurteilung der Qualität ist in erheblichem Maße von der Einschätzung der Informationsquelle abhängig.

Die Exaktheit von Informationen nimmt tendenziell mit zunehmender Entfernung von der Informationsquelle ab.

5. die zeitbezogenen Ziele, d. s.

a) die Rechtzeitigkeit,
b) die Schnelligkeit,
c) die Aktualität,
d) die Wiederholbarkeit,
e) die Kontinuität.

Die zeitbezogenen Ziele der internen Information dienen im wesentlichen der Beschleunigung und der Koordination der Abläufe in der Organisation sowie zu einer Entlastung der Kommunikationswege. Zeitlich falsch positionierte Informationen führen insbesondere zu Leerzeiten und Stoßzeiten.

Auch die zeitbezogenen Ziele der internen Information und Kommunikation sind insbesondere dann von wesentlicher Bedeutung, wenn mehrere Stellen oder Abteilungen im Unternehmen an demselben Vorgang arbeiten.

II. Ausgewählte informationstechnische Ziele

Ziele der internen Informationstechnik sind z. B.:

1. die Organisationsentsprechung,
2. die Förderung der Nutzerfreundlichkeit,
3. die Ausfallsicherheit,
4. die Nutzungsverhinderung,
5. die Kapazitätsauslastung,
6. die Beschleunigung der Kommunikation,
7. die Standardisierung der internen Information,
8. die Zugriffssteuerung,
9. die Zugriffsoptimierung,
10. die Speicherungsoptimierung.

III. Das Informationsoptimum

Als wesentliches Ziel der internen Information wird auch die Erreichung eines umfassenden Informationsoptimums genannt.

Das Informationsoptimum[1)] ist das theoretische Konstrukt der richtigen Information zum richtigen Zeitpunkt bei der richtigen Nutzungsinstanz in Verbindung mit dem optimalen Nutzungsergebnis im Hinblick auf das unternehmenspolitische Zielsystem.

Das Informationsoptimum ist somit das komplexe Zielbündel allgemeiner Einzelziele der internen Information und leitet sich eindeutig aus übergeordneten Zielvorstellungen ab.

Die internen Widersprüche und Ausschlüsse der Einzelziele, die das Erreichen eines allgemeinen unternehmensbezogenen Informationsoptimums in Frage stellen, lassen sich an einigen Beispielen belegen:

---

1) Vgl. anders Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 39-46, der das interne Informationsoptimum als isoliertes Ziel aus subjektiven Bedarfen nach bestimmten Informationseigenschaften ableitet.

1. Vollständigkeit vs. Aktualität

Eine zusammenfassende Information kann erst gegeben werden, wenn alle Basis-Informationen vorliegen. Um die Zeitspanne zwischen dem Eintreffen der ersten und letzten Information verringert sich die Aktualität der eingetroffenen Information.

Eine zusammenfassende Information ist somit zum Nutzungszeitpunkt lediglich so aktuell wie die erste eingetroffene Basis-Information.

2. Exaktheit vs. Wirtschaftlichkeit

Mit großem Aufwand läßt sich nahezu jeder empirische Sachverhalt umfassend beschreiben. Zunehmende Exaktheit verursacht progressiv steigende Kosten. Ab einem bestimmten Exaktheitsgrad ist die Information nicht mehr wirtschaftlich, d. h. die notwendigen Kosten übersteigen den erzielten Nutzen.[1)]

3. Exaktheit vs. Schnelligkeit

Die Genauigkeit und Richtigkeit einer Information lassen sich sehr häufig erst unter Einsatz komplizierter und damit zeitaufwendiger Informationsgewinnungstechniken sicherstellen.[2)]

---

1) Vgl. hierzu auch S. 261.
2) Vgl. Berthel, Jürgen: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, (Duncker & Humblot) Berlin 1967, S. 158.

4. Einfachheit vs. Vollständigkeit

Empirische Sachverhalte einfach und überschaubar darstellende Informationen müssen notwendigerweise auf bestimmte Einzelangaben verzichten. Die Abbildung der Realität kann dann nicht vollständig sein.

Es spricht somit vieles dafür, daß statt eines umfassenden Informationsoptimums eher ein Kompromiß in einer Vielzahl von Einzelproblemen der Zielkonkurrenz anzustreben ist. Die umfassenden Interdependenzen dieses Kompromiß-Systems lassen eine pragmatische Vorgehensweise zwingend notwendig erscheinen.

E. Die Instrumente der internen Information

I. Der Gegenstand

Die Instrumente der internen Information dienen der Realisation der Entscheidungen der internen Informationspolitik.

Die kategorialen Instrumente der internen Information sind:[1)]

1. die Information;
2. die Informationsgewinnung
   a) die Informationserhebung,
   b) die Informationserfassung;
3. die Informationsübermittlung
   a) die Informationsspeicherung,
   b) der Informationstransport;
4. die Informationsbewertung
   a) die Informationsnachfrage,
   b) die Informationsbeurteilung.

Die einzelnen Ausprägungen dieser kategorialen Instrumente lassen sich in den Strategien der internen Informationspolitik nicht beliebig bündeln. Die Differenzierung der Erhebungskategorien muß z. B. den Anforderungen der späteren Informationsnutzung entsprechen.

---

1) Vgl. Pardey, Roland: Die interne Kommunikation im Überblick, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 346-374, S. 351-360; vgl. auch Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 994-1019.

II. Die Informationsgewinnung

Die Informationsgewinnung betrifft die Quelle und damit die Originalität interner Informationen.

Die Informationsgewinnung[1], d. h. die Bereitstellung von Informationen für Zwecke der Übermittlung oder -bewertung, teilt sich in

1. die Informationserhebung,
2. die Informationserfassung.

Die Erhebung interner Informationen ist die erste, originäre Beschaffung von Informationen, z. B. die Fixierung von Antworten auf einem Fragebogen, oder die derivative, sekundäre Ableitung von Informationen aus vorhandenem - eventuell für gänzlich andere Zwecke gewonnenem - Datenmaterial, z. B. die Berechnung einer betriebswirtschaftlichen Kennzahl.

Die Informationserfassung dient der Transformation der erhobenen Daten in eine nachverwendbare Form, z. B. die Eingabe der manuell auf Papier fixierten Angaben in einen Datenspeicher über die Terminal-Tastatur. Die Informationserfassung sichert die Kombinierbarkeit der erhobenen Informationen mit anderen Informationen.

Im Rahmen der Erfassung sind die Daten auch grundsätzlich - d. h. nicht unter einem bestimmten Verwendungsbezug - auf ihre Qualität zu prüfen.[2]

Hierbei wird zunächst die Informationsherkunft, d. h. die Verläßlichkeit und die Vertrauenswürdigkeit der Informationsquelle und der Erhebungsprozedur, bewertet.

---

1) Vgl. mit einer ähnlichen Trennung auch Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1. Bd.: Die Marketing-Methoden, 2. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 227-534.

2) Vgl. Zmud, Robert W.: Information Systems in Organizations, (Scott, Foresman and Company) Glenview, Ill. u. a. 1983, S. 106 f.

Der Informationsinhalt ist insbesondere hinsichtlich seiner grundsätzlichen Logik sowie seiner Kombinierbarkeit, Vergleichbarkeit und seiner Speicherbarkeit im sonstigen Datenbestand zu prüfen. Hier greifen die sachbezogenen Ziele der internen Information. Mangelhafte Vergleichbarkeit ergibt sich durch räumlich, zeitlich oder sachlich unterschiedlich abgegrenzte Daten, die einen Zeitvergleich mehrerer Daten erschweren oder verhindern.

Bereits im Speicher vorhandene Informationen sind nicht erneut zu speichern, sondern aus der Erfassung zu eliminieren.

Diese Prüfungsprozesse im Rahmen der Erfassung können erneute Informationserhebungsaktivitäten zur Folge haben. Eventuell müssen Informationsinhalte in Formatierung und Formalisierung für die Speicherung zunächst umgestellt werden. Dies betrifft z. B. den Aufbau einer Tabelle oder die Art der Darstellung in einer Graphik.

Mit der Unterstützung neuer Informationstechnologien können Informationserhebung und -erfassung integriert werden, z. B. bei EDV-gestützten Warenwirtschaftssystemen auf der Basis des EAN-Strichcode.

III. Die Informationsübermittlung

Die Informationsübermittlung dient der Überwindung von Zeit oder Raum für interne Informationen. Sie umfaßt

1. die Informationsspeicherung,
2. den Informationstransport.

Informationsspeicherung, d. h. die Konservierung von Informationen über die Zeit, nimmt keinen Einfluß auf den Informationsinhalt. Wesentliche Bedeutung für einen raschen und gezielten Zugriff hat die Systematik der Speicherung. Die

informationstechnische Form der Speicherung ist von nachrangigem Stellenwert. Typische Speicherungsmedien (Datenträger) sind z. B.

- Papier,
- Lochkarte,
- Mikrofilm.

Das Archiv (auch Registratur, Dokumentation) hält unterschiedlichste Informationen auf teilweise sehr verschiedenen Speicherungsmedien für den Entscheider zur Verfügung.[1)]

Hürlimann schätzt den täglichen Gesamtaufwand in den Registraturen der deutschen Unternehmen auf 250 000 bis 500 000 Arbeitsstunden (1980).[2)]

Zur Informationsspeicherung zählt auch das Problem der Informationsvernichtung.

Der Informationstransport, d. i. die Kommunikation im engeren Sinne, stützt sich auf eine Fülle verschiedener Ausprägungsformen. Typische Formen des internen Informationstransports sind:[3)]

---

1) Vgl. Scheuchzer, Roland: Unternehmungsdokumentation, Über den Aufbau von Bibliothek und Registratur in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 28, (Verlag Paul Haupt) Bern 1964.

2) Vgl. Hürlimann, Werner: Registratur im Umbruch oder: ... vom Fundgrab zum Informationszentrum, in: Management-Zeitschrift io, 49. Jg., 1980, Nr. 6, S. 338-343, S. 343.

3) Vgl. ausführlich Thommen, Andreas: Innerbetriebliche Information, Kompendium der betrieblichen Kommunikation, (Verlag Paul Haupt) Bern-Stuttgart 1981, S. 88-144, S. 150 f., der nochmals - jedoch etwas unklar abgegrenzt - zwischen Mitteln und Methoden unterscheidet. Vgl. weiterhin auch Zander, Ernst: Mitarbeiter informieren, Information als Führungsaufgabe, 3. Aufl., (I. H. Sauer-Verlag) Heidelberg 1982, S. 71 f.; vgl. auch Level, Dale A. Jr.; Galle, William P. Jr.: Business Communications, Theory and practice, (Business Publications, Inc.) Dallas, Texas 1980, S. 54-74.

1. das Einzelgespräch,
2. der Vortrag,
3. die Konferenz,
4. das Formular,
5. der schriftliche Bericht,
6. das Rundschreiben.

Die Formen des internen Informationstransports haben verschiedene informationstechnische Ausprägungen, so z. B. für

1. das Einzelgespräch
   a) das persönliche Gespräch,
   b) das Telefonat,
   c) das audiovisuelle Gespräch;
2. den schriftlichen Bericht
   a) den handgeschriebenen Brief,
   b) den maschinengeschriebenen Brief,
   c) das Telegramm,
   d) das Telex,
   e) den EDV-Ausdruck.

Für unterschiedliche Formen des internen Informationstransports lassen sich spezifische Vorteile und Nachteile angeben.

Übersicht 2.4

Die Vorteile und die Nachteile ausgewählter Formen des internen Informationstransports

Vorteile	Nachteile
- schriftliche interne Information -	
1. unmittelbare Speicherbarkeit	1. fehlende Schnelligkeit
2. bessere inhaltliche Überprüfbarkeit	2. geringe Flexibilität
3. Zwang zur exakten Formulierung	3. mangelhafte Feed back-Möglichkeiten
4. größerer Adressatenkreis	4. beschränkte, informale Einsatzmöglichkeiten
5. hohe Glaubwürdigkeit	5. geringe Motivationskraft
6. ausgeprägte Wiederholbarkeit	6. unpersönlicher Charakter
7. offizieller Charakter	7. hoher Formulierungsaufwand
8. Gedächtnisstütze	
- mündliche interne Information -	
1. große Schnelligkeit	1. fehlende unmittelbare Speicherbarkeit
2. hohe Flexibilität	2. fehlende Abgrenzbarkeit des Adressatenkreises
3. umfassende Feed back-Möglichkeiten	3. relativ kleiner Adressatenkreis
4. ausgeprägte informale Einsatzmöglichkeiten	4. zeitliche Koordinierungsprobleme
5. hohe Motivationskraft	5. räumliche Koordinierungsprobleme
6. persönlicher Charakter	6. unterschiedliche Erinnerungsinhalte

Quelle: Nach Pardey, Roland: Die interne Kommunikation im Überblick, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 346-374, S. 355.

Aus einer Untersuchung durch Thommen in der Schweiz im Jahre 1978/79 läßt sich der Bedeutungsgrad unterschiedlicher Formen des internen Informationstransports ablesen.

Übersicht 2.5

Die Bedeutung unterschiedlicher Formen des internen Informationstransports in der Schweiz im Jahre 1978/79[1]

1. Personalzeitung
2. Anstellungsgespräch
3. Anschlagbrett
   Besprechung
   Kaderkonferenz
4. Anschlag
5. Betriebsordnung
   Telefon
6. Rapport
7. Betriebskommissions-
   besprechung
   Formulare
8. Mitarbeiterbesprechung
   Reglement
9. Arbeitsordnung
   Einzelgespräch
   Rundschreiben
10. Abteilungsversammlung
    Schwarzes Brett
11. Gruppengespräch
12. Zirkular
13. EDV, innerbetrieblich
14. Jahresrechnung
    Konferenzgespräch
    Vortrag
15. Versammlungen
16. Jahresbericht
17. Besichtigung
    Verträge
18. Referat
19. Ansprache
    Brief
    Geschäftsbericht
    Tonbildschau
20. Diktaphon
    Mitarbeiterbefragung
21. Betriebsversammlung
    Statuten
22. Bericht
    Informationsnotiz
23. Betriebsdokumentation
    Laufzettel
    Rufanlagen
    Zahltagstaschen-
    einlageblatt
24. Jubiläumsschrift
25. Einführungsschrift
26. Dokumentation
    Mitarbeiterbrief
27. Merkblatt
    Schaukasten
    Unternehmungsbericht
28. Briefkasten
    Verbotstafeln
29. Hinweistafeln
30. Betriebshandbuch
    Graphik
31. Schilder
32. Aushang
    Tonfilm
33. Anleitungsschrift
34. Ausstellung
    Sprechanlage
35. Gebotstafeln
    Informationswand
36. Lautsprecher
    Rohrpost
37. Betriebsfilm
    Handzettel
    Plakat
38. Betriebsfibel
    Tonband
    Videosysteme
    Zwischenbericht
39. Kassetten-Tonbänder
40. Selbstdarstellung
41. Megaphon
    Schautafeln
42. Industriefilm
    Television
43. Betriebsfunk
    Fabrikhorn
    Panelgespräch
44. Fabriksirene
    Leuchtsignale
    Podiumsgespräch
    Sonderbericht
45. Flugblatt
46. Flugschrift
    Wanderschrift
47. Seminarien
48. Hörner
49. Pfeifen
    Signalpfeifen
    Organigramme
    (Organisations- und Stellenplan)
    Orientierungsveranstaltungen
    (Informations- und Arbeits-
    tagungen)
    Weiterbildung (innerbetriebli-
    che)
    Weisungsmappe/Weisungen
    Signalanlage/Alarmanlagen
    Presseschau (Sonderdrucke aus
    Zeitschriften)
50. Forum
    Stellenbeschreibung
    Telex
    Vorschlagswesen
51. Telefon-Nachrichtendienst
    Einführungsveranstaltungen
    Klarsicht-Folien
    Wandtafel
    Mitwirkungsinformation
    Klausurtagung
    Ausbildung
    Handbuch für Mitarbeiter
    Kader-Informationsbrief
    Kader-Zeitschrift
    Memorandum
    Aktennotizen
    Protokolle/Protokollauszüge
    Vorschriften
    Glocke
    Klingel
    Produktevorführung
    Lesemappe
    Bulletin (für Kurzinforma-
    tionen)
    Autotelefon
    Personalordner
    Informationsmappen
    Informationsmeeting
    Normenbuch
    Pflichten-/Kompetenzhefte
    Zirkulationsmappe
    Börsenservice (intern)
    Arbeitsgruppen
    Austrittsgespräche
    Führungsrichtlinien
    Stellenbesetzungsplan
    Funktionendiagramme
    Mitarbeiterbeurteilung
    Qualifikationen
    Abteilungszeitschrift
    (Fahrpersonal)
    Studienreisen

1) Nach der Häufigkeit der spontanen Nennung, Basis: 86 Unternehmen.

Quelle: Thommen, Andreas: Innerbetriebliche Information, Kompendium der betrieblichen Kommunikation, (Verlag Paul Haupt) Bern-Stuttgart 1981, S. 161.

IV. Die Informationsbewertung

Die Informationsbewertung ist die Schnittstelle der internen Information zum unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Die Bewertung der Information ist in hohem Maße von den herausgestellten verhaltensbezogenen Daten der internen Information abhängig. Zu unterscheiden sind

1. die Informationsnachfrage,
2. die Informationsbeurteilung.

Zur Informationsbeurteilung zählen die Annahme, Wertung und Nutzung interner Informationen im Hinblick auf das gegebene Entscheidungsproblem.

Das Ergebnis der Informationsbeurteilung ist häufig der Wunsch nach weiteren Informationen. Die Nachfrage nach internen Informationen stellt eine ziel-, d. h. entscheidungsbezogene Bewertung des vorhandenen Informationsstandes dar. Hierbei sind gegenüber den Informationsgewinnungs- und -übermittlungsinstanzen insbesondere der Zeitrahmen und die qualitativen sowie quantitativen Anforderungen für die benötigten Neu-Informationen anzugeben.

Zeitbedarf und Ergebnisqualität dieser durch die Informationsnachfrage ausgelösten Gewinnungs- und Übermittlungsvorgänge hängen in hohem Maße von der Präzisierung der Nachfrage ab.

Häufig - insbesondere beim Einsatz dezentraler Zugriffsgeräte auf zentrale EDV-Einrichtungen - erfolgt die erneute Informationsgewinnung auch durch den Entscheider selbst, indem er z. B. aus vorhandenen Daten sich eine Statistik, eine Zeitreihe, eine Kennzahl mit erhöhtem Entscheidungsbezug erstellt.

Geregelt werden muß dabei, inwieweit solchermaßen individuell gewonnene Sekundärinformationen dem allgemeinen Speicher wiederum zuzuführen sind.

Von größtem Interesse - jedoch bislang nur ansatzweise gelöst - ist die Frage, in welcher Weise Entscheider das vorliegende Informationsmaterial in die zu treffende Entscheidung einfließen lassen, d. h. intelektuell verarbeiten.

Sicherlich gilt, daß nachträglich gut oder auch schlecht empfundene Entscheidungen sowohl auf ausreichenden als auch mangelhaften Informationsgrundlagen beruhen können. Eine ausgezeichnete - und insbesondere nicht die sehr breite - Informationsbasis sind kein Garant für eine gelungene unternehmerische Entscheidung.

Situative und persönliche Faktoren, die bislang nur zum Teil erklärt werden können, wirken erheblich auf das Entscheidungsergebnis ein. Hierbei werden die vorgestellten verhaltensbezogenen Gesetzmäßigkeiten der internen Information wirksam.

Komplexe Versuche der Durchleuchtung dieser Problemfelder sind z. B.:[1)]

1. die situativen Faktoren nach Whisler

   Entscheidungsverhalten wird aus bestimmten Ausprägungen (z. B. hoch/niedrig) wesentlicher Determinanten der Entscheidungssituation, d. s.

---

1) Vgl. zum folgenden den Überblick bei Kirsch, Werner; Klein, Heinz K.: Management-Informationssysteme II, Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1977, S. 34-35, S. 50-52, S. 90-94, sowie die dort angegebene Literatur; vgl. ferner insbesondere Kroeber-Riel, Werner: Konsumentenverhalten, 2. Aufl., (Verlag Franz Vahlen) München 1980, S. 259-369.

a) die bestehende Unsicherheit,
b) die Häufigkeit der Entscheidungswiederholung,
c) das zu bewertende Informationsvolumen

abgeleitet.

2. die systemtheoretischen Ansätze

Hier werden insbesondere die internen Organisations- und Informationsbeziehungen beim Zustandekommen von Entscheidungen geprüft.

3. das Zwei-Hemisphären-Modell nach Mintzberg

Dabei werden nach dem relativen Entwicklungsstand der Gehirnhälften zueinander rechtsseitig (intuitiv) und linksseitig (rational) dominierte Persönlichkeiten mit gänzlich unterschiedlichem Entscheidungsverhalten differenziert.

4. die Persönlichkeitstypologie nach Jung

Es werden - analog dem Zwei-Hemisphären-Modell - für das Entscheidungsverhalten unterschieden:

a) die Wahrnehmung
   a_1) die sinnesbezogene Wahrnehmung,
   a_2) das intuitive Erfassen;
b) die Bewertung
   b_1) das analytische Denken,
   b_2) die gefühlsmäßige Beurteilung.

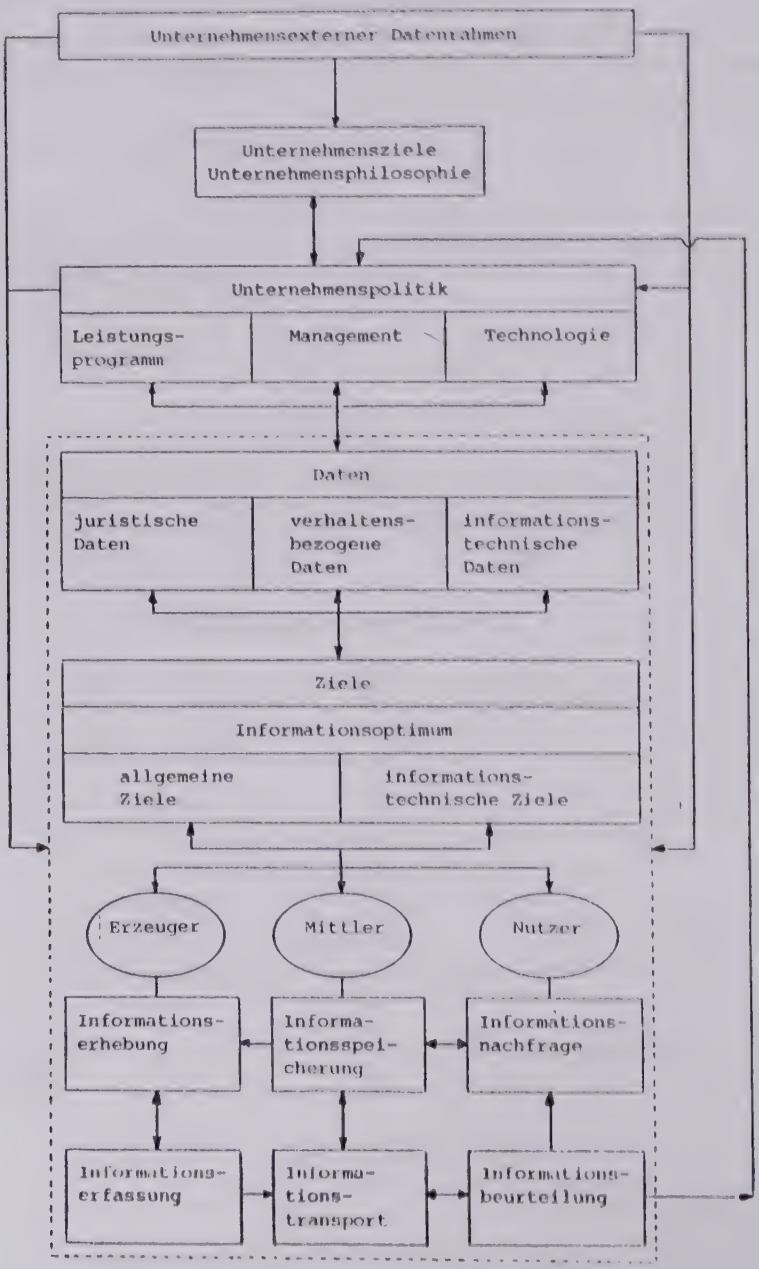
Hieraus leiten sich vier verschiedene Entscheidertypen ab.

F. Das Grundmodell im Überblick

Die folgende Übersicht faßt die vorgestellten kategorialen Elemente des entscheidungsorientierten Grundmodells der internen Information nochmals zusammen:

Übersicht 2.6

Das entscheidungsorientierte Grundmodell der internen Information



Drittes Kapitel

Die Strategien der internen Information

A. Der Gegenstand

Komplexe, meist langfristige Zielvorstellungen des Entscheiders werden durch die Integration bestimmter Instrumentalkombinationen zu Strategien weiterentwickelt.[1] "Die Strategie ist der Weg, über den die Veränderung zu einem konstruktiven, tragfähigen Konzept ausgebaut wird."[2]

Der Begriff der Strategie[3] definiert sich in

- der langfristigen Orientierung,
- der allgemeinen Übergeordnetheit der zugrunde liegenden Prinzipien,
- der Tendenz zur Gültigkeit über die einzelnen Unternehmensbereiche hinweg.

Die Strategie setzt für die ihr nachgelagerten und aus ihr resultierenden operativen Entscheidungen in zweierlei Weise einen verbindenden Rahmen: "Sie muß erstens eine Kette von Entscheidungen, die zu verschiedenen Zeitpunkten und an verschiedenen Orten zu treffen sind, auf ein bestimmtes Ziel

---

1) Unterschieden werden üblicherweise die operative, die taktische und die strategische Ebene.
2) Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1984, S. 28.
3) Aus der militärischen Begriffsnutzung hat zwar der Terminus Strategie, jedoch nicht der Begriff der Taktik Eingang in das betriebswirtschaftliche Begriffsinstrumentarium gefunden. Zur etymologischen Ableitung des Begriffs vgl. Kreikebaum, Hartmut: Strategische Unternehmensplanung, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981, S. 21 f.

orientieren, und zweitens den Entscheidungszentren den größtmöglichen Spielraum für die Berücksichtigung der laufend neuen Elemente lassen."[1)2)]

Die Abgrenzung ist dadurch gekennzeichnet, daß strategische Entscheidungen "im Unterschied zu operativen Entscheidungen nicht auf die Erreichung eines bestimmten Zieles, sondern auf die Suche einer optimalen Ziel-Position gerichtet sind, von der aus spezifische, nach Wegfall bestimmter Unsicherheitselemente, präzisierbare Ziele erreicht werden können."[1)]

Die folgenden Strategien der internen Information sind grundsätzlicher Art und stellen recht komplexe Forderungspakete dar. Die dabei formulierten Kernelemente eines internen Informationskonzeptes sind für den konkreten Einzelfall zu selektieren, zu spezialisieren sowie zu kombinieren.

Unterschieden werden im folgenden

1. die situativen Strategien,
2. der sequentielle Ansatz,
3. der personalistische Ansatz,
4. die informationstechnischen Strategien.

Zu beachten ist ferner

5. der Intensitätsgrad der Informationsstrategien.

---

1) Hinterhuber Hans H.: Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1984, S. 28.
2) Vgl. auch Tregoe, Benjamin B.; Zimmerman, John W.: Top Management Strategie, Der Schlüssel zum erfolgreichen Management, (Verlag Moderne Industrie) Zürich 1981, S. 18.

Zunächst werden als situative Strategien die grundsätzlichen Konzepte und Konzeptelemente für die interne Information im Unternehmen vorgestellt.

Diese Strategien werden unter zeitlichen Abfolgeaspekten in Teilen vertieft, variiert und kombiniert, wobei bestimmte Interdependenz- und Wirkungsverbundregeln zu beachten sind (sequentieller Ansatz).

Parallel werden die Konzepte der internen Information im Hinblick auf die Mitarbeiterführung in besonderer Weise ausgebaut (personalistischer Ansatz).

Zu verknüpfen sind die solchermaßen auf das einzelne Unternehmen präzisierten Strategien der internen Information mit den interdependenten Strategien der Informationstechnik (informationstechnischer Ansatz).

In Abhängigkeit von der Unternehmenspolitik ist über unterschiedliche Intensitätsgrade der gefundenen Strategien zu entscheiden.

B. Die situativen Strategien

Der situative Ansatz begreift die für ein Unternehmen geeigneten Strategien der internen Information als im besonderen Maße abhängig von den individuellen Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens.[1)]

I. Die interne Informationsorganisation

Die stringente Organisation der Informationsbewirtschaftung im Unternehmen zählt zu den wesentlichen Elementen eines erfolgreichen Konzepts der internen Information.

Hier sollen folgende Aspekte näher betrachtet werden:

1. das Informationshandbuch,
2. die Informationswege,
3. das Berichtssystem,
4. das Formularsystem,
5. die Gremien,
6. die Institutionalisierung der Informationskompetenz.

1. Das Informationshandbuch

Basisvoraussetzung jedes Informationskonzepts für das Unternehmen sind die Richtlinien des Informationshandbuches.[2)] Sie regeln die im Unternehmen gültigen Informations- und Kommunikationsstrukturen und -abläufe.

---

1) Vgl. Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert: Organisation, 2. Aufl., (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1983; vgl. auch Tietz, Bruno: Neuorientierung des Marketing, Anforderungen an das Marketing unter veränderten Wirtschaftsbedingungen, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 41 f.

2) Vgl. auch z. B. Ballschmiede, Wolfram: Informationsorganisation, in: Personal-Enzyklopädie, 2. Bd.: Fachausbildung bis Organisierte Arbeitnehmer, (Verlag Moderne Industrie) München 1978, S. 302-306.

Somit werden durch Informationsrichtlinien auch Zugriffsrechte und Zuständigkeiten für bestimmte Informationen oder Informationsinhalte festgelegt (Informations Ressources Management, IRM).

In der Fixierung dieser Regeln stehen sich die Präzision der Formulierung und die allgemeine Nutzbarkeit der Informationsrichtlinien gegenüber. Hier ist der unternehmensbezogene Kompromiß zu suchen.

Es gelten folgende Leitsätze:

1. Ein Unternehmen bzw. ein Unternehmensverbund muß eine einheitliche interne Informationsphilosophie besitzen.

2. Je differenzierter das Leistungsprogramm bzw. das Betriebstypennetz des Unternehmens sind, um so wichtiger werden typenbezogene, jedoch harmonisierte und abgestimmte Einzelregelungen.

3. Für alle Unternehmensbereiche müssen Informationsrichtlinien vorliegen.

4. Alle Richtlinien sind in einem Informationshandbuch zusammenzufassen.

Das Informationshandbuch stellt die erweiterte und präzisierte Zusammenfassung der Ausführungen zu den Fragen der internen Information in den Organisationshandbüchern[1)] dar. Überdies regeln die Stellenbeschreibungen die kommunikativen

---

1) Typische Organisationshandbücher in Einzelhandelsfilialunternehmen sind
   - das Einkäufer-Handbuch,
   - das Filialaußendienst-Handbuch,
   - das Filialrevisions-Handbuch,
   - das Filialleiter-Handbuch,
   - das Filialkassenabrechnungs-Handbuch,
   - das Filial-Warenannahme-Handbuch.

Kontakte der Stellen des Unternehmens untereinander (und nach außen). Stellenbeschreibungen sind regelmäßig Bestandteil sowohl der Organisationshandbücher als auch des Informationshandbuchs.

In den Richtlinien des Informationshandbuchs sind schriftlich zu fixieren:

1. die interne Informationsphilosophie[1];
2. den Überblick über die Informations- und Kommunikationsstruktur;
3. das interne Berichtswesen, so für
   - Filialaußendienstberichte,
   - Filialleiterberichte,
   - Verkäuferberichte,
   - Einkäuferberichte;
4. das Formularsystem;
5. die Gremienordnung;
6. die EDV-Statistiken, so z. B. für
   - die Budgetnachverfolgung (im Zentralbereich),
   - die kurzfristige Erfolgsrechnung (im Filialbereich).

Die interne Informationsphilosophie kann z. B. durch Leitforderungen an Vorgesetzte skizziert werden:[2]

---

1) Vgl. Pardey, Roland: Die interne Kommunikation im Überblick, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 346-374, S. 349.

2) Vgl. Britt, Alexander: Kommunikation in der Führung verbessern!, in: Industrielle Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 11, S. 499-505, S. 504 f.

Übersicht 3.1

Beispielhafte Aspekte einer Informationsphilosophie

1. klare Unternehmens- und Informationsorganisation
2. konsequenter und überzeugender Führungsstil
3. menschlicher Kontakt
4. psychologisch richtiges Verhalten
5. gemeinsame Sprache
6. Rückkopplung
7. ausreichende Redundanz
8. angemessene Arbeitstechniken

2. Die Organisation der Informationswege

a) Informationswege und Organisationsstruktur

Ein Maximum an Informationen ist auf die Wege zu konzentrieren, die ohnehin als Kontaktstrecken aufgrund der Abläufe der Unternehmenspolitik geschaffen sind.[1] Häufig entsprechen diese auch den Wegen physischer Transmissionen. Ein typisches Beispiel dieses "Huckepack"-Verfahrens ist der Transport schriftlicher Informationen mit den Warenlieferungen an die Filialen.

Die Festlegung von Informationswegen ist zugleich die Festlegung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Reflexiv hat damit die Festlegung der Informationswege auch unmittelbaren Einfluß auf die Organisation des Unternehmens. Beispielsweise resultiert aus der Zielsetzung möglichst kurzer vertikaler Informationswege die Minimierung der Zahl der Hierarchiestufen im Unternehmen.[2]

---

1) Vgl. Kaufmann, Franz-Xaver: Das Informationsproblem in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 23, (Verlag Paul Haupt) Bern 1963, S. 28.

2) Vgl. Henssler, Roland: Steuerung durch Information, Die Informationselite (4), in: Blick durch die Wirtschaft, 26. Jg., Nr. 45, 04. März 1983, S. 1.

Insbesondere in filialisierenden Unternehmen ist die Bedeutung der vertikalen Informationsverbindungen im Unternehmen ungleich größer als die Bedeutung der horizontalen Informationskanäle.[1] Die Optimierung der vertikalen Informationswege betrifft in filialisierenden Unternehmen damit gleichzeitig den Zentralisationsgrad der Unternehmenspolitik.

Wesentliche Anforderungen an die Organisation der Informationswege sind z. B.

- die Informationsdurchlässigkeit in quantitativer und qualitativer Hinsicht,
- die Minimierung der Belastung der Kommunikationswege durch einen Informationsvorgang,
- die Genauigkeit der Informationsweitergabe,
- die Schnelligkeit der Informationsweitergabe.

b) Informationswege und Informationsart

Die Informationswege regelmäßig anfallender Informationen lassen sich weitgehend vorstrukturieren: Dabei sind Informationsart, -vorgang und -zeitpunkt für den Betroffenen sowie die parallele Benachrichtigung der Interessierten zu regeln.

Problematischer ist die Festlegung der Informationswege fallweise auftretender Informationen.[2] Es erscheint zweckmäßig, für die wesentlichen inhaltlichen Kategorien fallweiser Informationen Grundsatzregelungen zu treffen.

---

1) Vgl. auch Henssler, Roland: Die Information als Werkzeug, Die Informationselite (3), in: Blick durch die Wirtschaft, 26. Jg., Nr. 44, 03. März 1983, S. 1.
2) Vgl. auch Kaufmann, Franz-Xaver: Das Informationsproblem in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 23, (Verlag Paul Haupt) Bern 1963, S. 26.

Informationskategorien könnten hierzu sein:

1. Konkurrenzinformationen,
2. Wareninformationen,
3. Preisinformationen,
4. Marketinginformationen,
5. Kundeninformationen,
6. Lieferanteninformationen,
7. Faktorinformationen,
8. Erfolgsinformationen,
9. sonstige Informationen.

Für jede dieser Informationskategorien sind dann zu definieren:

1. die Grenzwerte der auf den üblichen Informationswegen und zu den üblichen Informationszeiten weiterzuleitenden fallweisen Informationen,
2. die Grenzwerte der direkt und unmittelbar an bestimmte Entscheider weiterzuleitenden fallweisen Informationen unter Benachrichtigung der Interessierten.

3. Das interne Berichtssystem

Der Begriff des Berichtswesens[1] umfaßt alle Austauschprozesse schriftlicher und mündlicher Berichte zwischen Stellen und Abteilungen im Unternehmen.

---

1) Vgl. hierzu Blohm, Hans: Berichtssysteme, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 315-320; vgl. auch Schmidt, Horst: Organisation des Berichtswesens, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 320-330; vgl. auch Level, Dale A. Jr.; Galle, William P. Jr.: Business Communications, Theory and practice, (Business Publications, Inc.) Dallas, Texas 1980, S. 155-177; vgl. auch Kreibich, Herbert: Dynamische innerbetriebliche Berichte als Führungsinstrument, (Verlag Moderne Industrie) München 1978.

Grundsätzlich kann ein Berichtssystem

1. eher als angebotsorientiertes Meldesystem unter Definition der Berichtspflichten, oder
2. eher als nachfrageorientiertes Auskunftssystem bei Festlegung der Nachfragerechte

gestaltet werden.

In der Organisation des internen Berichtswesens sind insbesondere folgende Probleme zu klären:

1. Wer soll welche Berichte formulieren bzw. empfangen?

   Aufgrund der hierarchischen Organisation und der ablaufbezogenen Beziehungen zwischen den Stellen sind in den Stellenbeschreibungen die Absender und Empfänger einzelner Berichte zu fixieren.

   Grundsätzlich sollten diejenigen Führungskräfte Adressaten von Berichten sein, deren Verantwortungsbereich den Berichtsgegenstand umfaßt. Die Benachrichtigung sonstiger Stellen sollte eher begrenzt werden.

   Generell sollte der Umfang der internen Berichtskontakte einer regelmäßigen Kontrolle unterzogen werden.[1)]

2. Welches sind die Mindestinformationen, die ein Bericht zu einem bestimmten Vorgang umfassen muß?

   Auswertungsart und -zweck sind für den Berichtsinhalt wesentliche Bestimmungsgrößen.

---

1) Vgl. Grochla, Erwin; Szyperski, Norbert; Masuch, Wolfgang: Rationalisierung des computergestützten Berichtswesens, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, H. 157, Dortmund 1973.

Zu allen berichtsrelevanten Routineabläufen sowie den überschaubaren Ausnahmefällen im Unternehmen ist zu unterscheiden,

a) welche Informationen zur Unterrichtung über diesen Vorgang weitergegeben werden müssen,
b) welche Informationen zur Erledigung anderer als den Vorgang betreffenden Aktivitäten darüber hinaus weitergegeben werden müssen.

Der Umfang der Berichte ist eindeutig zu begrenzen.[1)]

3. In welcher Form sollen Berichte abgefaßt sein?

Differenziert nach Aktivitätenkategorien sind die zulässigen Berichtsformen festzulegen. Vorgedruckte Formulare können zur Weitergabe schriftlicher Berichte, Checklisten für mündliche Berichte benutzt werden.

Quantitative (mathematisch-statistische) und qualitative Standards z. B. für Kennzahlen sind zu entscheiden.

Gliederungstypen, Unterstreichungen und Kürzel müssen festgelegt werden.

4. Zu welchen Zeitpunkten sollen Berichte erfolgen?

In regelmäßigen Memoranden erhält der Vorgesetzte eine Darstellung und Wertung des Geschäftsablaufs im zurückliegenden Zeitraum (z. B. Tag, Woche, Monat, Saison, Jahr).

---

1) Ein bekanntes Beispiel ist die Fa. Procter & Gamble, bei der interne Berichte in der Regel maximal eine Seite erreichen dürfen. Vgl. Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. Jr.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1983, S. 182-186.

Eine generelle Aussage über zweckmäßige Zeiträume oder Zeitpunkte für Berichte läßt sich nicht treffen. Hierzu sind der Aufwand beim Ersteller und beim Empfänger des Berichts sowie der für den Berichtsgegenstand zweckmäßige Berichtsrhythmus im Einzelfall zu prüfen.

Projekt- oder aufgabenbezogene Berichtssysteme umfassen z. B. den Start-, Zwischen- und Endbericht. Für Ausnahmesituationen sind Grenzwerte der Eigenverantwortung des Stelleninhabers zu definieren, innerhalb derer er - ohne Berichtspflicht - zunächst eigenverantwortlich tätig wird.

5. Wie soll die Stellungnahme zu einem Bericht erfolgen?

Zumindest für die wesentlichen Berichte sind Art, Umfang und Zeitpunkt einer Stellungnahme des Empfängers festzulegen.

Es ist zweckmäßig, alle schriftlichen Berichte - eventuell ab einem gewissen Umfang - an einer Stelle im Unternehmen am besten mit direkter Zugriffsmöglichkeit für die Geschäftsleitung zu sammeln und abzulegen. Hierzu hat sich das Prinzip des "Anonymen Briefkastens" bewährt. Dabei erscheint die sammelnde Stelle besonders gekennzeichnet als zusätzlicher Adressat auf jedem Verteiler.

Bei systematischer Speicherung der internen Berichte im Informationssystem des Unternehmens ergeben sich auch weitreichende Erweiterungen des marktbezogenen Informationsstandes des Gesamtunternehmens, d. h. eine sehr gute Abstützung der eigenen Marktforschung z. B. durch die gesammelten Konkurrenzberichte der Filialen.

4. Das Formularsystem

In direktem Zusammenhang mit dem internen Berichtssystem steht das Formularsystem des Unternehmens.[1] Häufig basieren Berichte zu großen Teilen auf Formularen. Wesentliche Aspekte des Formularsystems faßt die folgende Checkliste zusammen:

Übersicht 3.2

Eine Checkliste für das Formularsystem

1. klare und prägnante Titel- bzw. Kopfgestaltung
2. eventuell eine kurze Angabe über den Formularzweck
3. eindeutige und präzise Formulierung der Fragen
4. ausreichendes, aber ablagefreundliches, in der Regel standardisiertes Format
5. hohe Übersichtlichkeit
6. eher nur geringer Kompliziertheitsgrad
7. wenn möglich geschlossene Frageformulierungen, d. h. Vorgabe der wesentlichen Antwortmöglichkeiten
8. genügend Raum für handschriftliche und maschinenschriftliche Antworten
9. genügend Raum für die Bearbeitungs- und die Kenntnisnahme-Vermerke,
10. Lochungsrand
11. sach- und zeitbezogene Codierung des einzelnen Formulars
12. Angaben für Druckauflage, Druckdatum, Papier, Farben auf dem Formular
13. eventuell unterschiedliche Farben, z. B. für Unternehmensbereiche, für Bearbeitung und Kenntnisnahme, für Ablage und Durchlauf
14. eher bessere Papierqualität bei vertretbaren Mehrkosten
15. eventuell besondere Schutzvorkehrungen, z. B. Kunststoffhülle, in schmutzintensiven Bereichen
16. keine großen Druckauflagen, um stete Aktualität zu sichern
17. zentrale Sammlung aller bislang und derzeit eingesetzten Formulare
18. zentrale Verantwortung für Dynamisierung und Aktualisierung der Formulare sowie für die Berücksichtigung von Verbesserungsvorschlägen und Korrekturen
19. ausreichende Testung neuer Formulare vor Einführung
20. eher Minimierung der Formularanzahl im Unternehmen

1) Vgl. Leicher, Rolf: Tips zur Formularorganisation, in: Management-Zeitschrift io, 48. Jg., 1979, Nr. 7/8, S. 331-332.

5. Die Gremien

a) Grundsätzliche Aspekte

Das direkte persönliche Gespräch der Mitarbeiter untereinander bleibt auch in Zukunft die bedeutendste Form der internen Kommunikation.

In Gremien treten zu vergleichsweise regelmäßigen Zeitpunkten im wesentlichen gleiche Mitarbeitergruppen zusammen, um abgegrenzte Problembereiche zu diskutieren und häufig auch zu entscheiden.

Das Informationshandbuch enthält die Gremienordnung. Diese sollte umfassen:

1. die im Unternehmen bestehenden Gremien;
2. die Ziele und Aufgaben der Gremien
   a) regelmäßige Tagesordnungspunkte,
   b) fallweise Aufgaben;
3. die Zusammensetzung der Gremien
   a) Pflichtmitglieder,
   b) Fakultativmitglieder,
   c) Sitzungsleiter,
   d) Vertreter des Sitzungsleiters,
   e) Protokollführer;
4. die Sitzungszeiten
   a) Beginn,
   b) Ende;
5. die Ergebnis- und Entscheidungsvorlage
   a) Zeitpunkt,
   b) vorzulegende Stelle;
6. die Regelungen zur Ergebniskontrolle;
7. die Sitzungsrichtlinien;
8. die Protokollrichtlinien.

Die Gremienzugehörigkeit einzelner Mitarbeiter ist auch in deren Stellenbeschreibung zu integrieren.

In Filialunternehmen haben teamorientierte oder überlappende Kommunikationsgruppen[1] vor allem die Aufgabe der Überwindung der räumlichen Distanz zwischen Zentrale und Filiale. Dabei haben

1. der Filialaußendienst,
2. die Filialleiter

als Bindeglied zwischen den Informationssegmenten herausragende Bedeutung. Beispiele sind:

- die Beteiligung ausgewählter Filialleiter und Filialabteilungsleiter in Einkaufs- oder Sortimentsausschüssen,
- die Erfahrungsaustausch- und Filialbetriebsvergleichsgruppen ausgewählter Filialleiter unter Beteiligung von Zentralmitarbeitern.

Als Vorteile sind z. B. zu nennen:

1. die Förderung der Informationstransparenz bei den Mitarbeitern,
2. die Verbesserung aller innerbetrieblichen, insbesondere der vertikalen Beziehungen,
3. die verbesserte Motivation der Filialmitarbeiter.

---

1) Vgl. Grochla, Erwin: Unternehmungsorganisation, Neue Ansätze und Konzeptionen, (Rowohlt Taschenbuch Verlag) Reinbek bei Hamburg 1972, S. 214 f.; vgl. auch Hettlage, R.: Konzepte einer innerbetrieblichen Informationspolitik, in: Die Unternehmung, 26. Jg., 1972, Nr. 3, S. 133-154, S. 146-148; vgl. Hilb, Martin: Ein neues Informationskonzept verbessert die Gesamtleistung, Das System der überlappenden innerbetrieblichen Kommunikationsgruppen, in: Management-Zeitschrift io, 49. Jg., 1980, Nr. 6, S. 307-308.

Tendenziell sollten die internen Gremien in der Teilnehmerzahl eher begrenzt bleiben. Dies hat neben den Vorteilen intensiverer Diskussion und Mitarbeit auch mehr Offenheit untereinander zur Folge, da im kleineren Kreis Kritik an anderen Teilnehmern leichter vorgebracht wird.

b) Der Informationsausschuß

Dem Arbeitskreis Interne Information (Informationsausschuß) sollten maximal zehn Personen angehören. Eine deutliche Berücksichtigung des Filialbereichs wirkt positiv. Die Zusammensetzung kann z. B. für ein Lebensmittel-Filialunternehmen mit Drogeriemarkt-Schiene wie folgt aussehen:

1. der Verkaufsleiter Supermarkt,
2. der Verkaufsleiter Drogeriemarkt,
3. der Einkaufsleiter Food,
4. der Einkaufsleiter Non Food,
5. der Leiter Rechenzentrum,
6. ein Bezirksleiter Supermarktfilialen,
7. ein Filialleiter Supermarkt,
8. ein Filialleiter Drogeriemarkt,
9. ein bis zwei Verkaufskräfte aus dem Filialbereich.

Zu einzelnen Tagesordnungspunkten können qualifizierte Mitarbeiter zusätzlich geladen werden.

Der Arbeitskreis Interne Information sollte regelmäßig vor und nach wesentlichen Verkaufszeiträumen der jeweiligen Branche (Saisons, Feiertagsgeschäft, Schlußverkäufe) tagen. Wichtig ist dabei, im nachhinein den Zielerreichungsgrad der angestrebten Verbesserungen dieser intensiveren, problematischeren Verkaufszeiten zu prüfen und zu diskutieren.

Die Aufgaben des Arbeitskreises Interne Information sind vor allem:

- die Schaffung von Ansprechpartnern für alle Mitarbeiter in Belangen der internen Information,
- die Erfassung der internen Informationsprobleme, insbesondere
  a) Filiale - Zentrale,
  b) innerhalb der Zentrale,
- die Diskussion dieser Probleme,
- die Entwicklung von Lösungsvorschlägen zu diesen Problemen,
- die Präsentation der Vorschläge vor der Geschäftsleitung,
- die Motivation der Vorschläge bei den Mitarbeitern,
- die regelmäßige Prüfung aller Informations- und Organisationshilfsmittel (Informationshandbuch),
- die Findung grundsätzlicher Verbesserungs- und Rationalisierungsmöglichkeiten,
- die Entwicklung eines langfristigen Konzepts der internen Information,
- die laufende Prüfung neuer Informationstechniken hinsichlich ihres Einsatzes im Unternehmen.

Ein Informationsausschuß wirkt insbesondere in Expansions- und Diversifikationsphasen des Unternehmens stimulierend. Gerade kleinere Filialunternehmen können durch einen Arbeitskreis Interne Information auch langfristig ein institutionalisiertes Informationsmanagement ersetzen.

6. Das institutionalisierte Informationsmanagement

a) Das interne und das externe Informationsmanagement

Eine grundsätzliche Entscheidung betrifft die Verteilung des Informationsaufwands auf interne und externe Stellen. Generell sind drei Strategien denkbar:

1. das weitgehend interne Informationsmanagement,
2. das weitgehend externe Informationsmanagement,
3. die kombiniert interne-externe Informationsbewirtschaftung.

Die weitgehende Verlagerung der Gewinnung von Primärinformationen auf spezialisierte Dienstleister zumindest in Fragen, die den Markt betreffen, ist ebenso wie die externe Informationsverarbeitung, z. B. in der Lohnbuchhaltung durch DATEV, heute weit verbreitet.

Eine gänzlich externe Erledigung der Informationsbewertung ist noch sehr selten - im eigentlichen Leistungsprogramm-Bereich eigentlich nicht anzutreffen. In der Beratung der Unternehmensleitung z. B. beim Kauf von Informationstechnologien wird jedoch häufig durch den Unternehmer lediglich eine Pro-forma-Entscheidung gefällt, d. h. die Entscheidung über die Investition in ein Sachmittel wird vom Unternehmer umgewandelt in die Antizipation der Qualität einer Beratungsleistung.

Beispielhafte Möglichkeiten interner und externer Erledigung der kategorialen Informationsstrategien gibt die folgende Übersicht wieder:

Übersicht 3.3

Ausgewählte Beispiele des internen und des externen Informationsmanagement

Informations-gewinnung	Informations-übermittlung	Informations-nutzung
	- interne Erledigung -	
Befragungen und Beobachtungen in den eigenen Filialen und ihrem Wettbewerbsumfeld; Kundenbefragungen	Kauf, Miete, Leasing einer eigenen EDV-Anlage; Entwicklung eigener EDV-Software	durch den Entscheider selbst; eingeschränkt auch nach Vorbereitung der Informationsbewertung durch Assistent oder Stab
	- externe Erledigung -	
zahlreiche spezialisierte Aufträge an ein dem Unternehmen seit längerem verbundenes Marktforschungsinstitut	weitestgehende Stützung auf ein EDV-Service-Zentrum; Nutzung von Standard-Software	eingeschränkt möglich z. B. bei sehr seltenen Investitionsentscheidungen
	- interne-externe Erledigung -	
Einzelaufträge an Institute und Ergänzung um eigene Erhebungen	EDV-Servicezentrum und Einsatz eigener EDV, z. B. Lohnbuchhaltung extern, Auftragsabwicklung intern	Verdichtung der Informationsmenge durch Beratungsagentur; Bewertung der verdichteten End-Alternativen durch den Entscheider

b) Der Informationsbroker

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es derzeit erst wenige selbständige Vermittler von Informationen an Institutionen und Unternehmen, d. s. die selbständigen Informationsbroker, sowie eine größere Zahl angestellter Informationsberater und -mittler z. B. in Agenturen, Verlagshäusern, Industrie- und Handelskammern.

Der unternehmensexterne Informationsbroker[1] sichtet für den Auftraggeber die Informationsangebote

- der einschlägigen Datenbanken,
- in- und ausländischer Archive und Dokumentationszentren,
- der Fachleute in Forschung, Wissenschaft, Verbänden und Institutionen

und beschafft so zu der vorgegebenen Problemstellung Informationen der gewünschten Art.

In den meisten Fällen hat sich der Informationsbroker auf bestimmte Wissens- oder Wirtschaftsgebiete spezialisiert, um so einen kalkulierbaren Aufwand der Einarbeitung in Spezialfragen zu sichern.

Die Kosten einer einmaligen Recherche zu einem bestimmten Problem in der gesamten Patent-, Wirtschafts- und Fachliteratur von 1970 bis 1983 werden mit unter 1 000,- DM angegeben. Die laufende Unterrichtung über weitere Fundstellen kostet etwa bis 350,- DM pro Monat.

Die Bedeutung gerade der selbständigen Informationsbroker wird in den nächsten Jahren im Zuge der weiteren Verbreitung der neuen Medien erhebliche Ausweitung erfahren.

---

1) Vgl. Spannagel, Wolfgang: Informationsbroker - durch gezielte Informationen zu erfolgreicher Innovation, in: Schimmelpfeng-Review, Nr. 31, Frühjahr 1983, S. 64-66; vgl. Huber, Wolfgang: Die Rolle des Informationsbrokers in der nationalen Informationsindustrie, in: Schimmelpfeng-Review, Nr. 31, Frühjahr 1983, S. 67-68.

c) Der Researcher

Ein interner Informationsvermittler (Researcher)[1] unterstützt und aktiviert die Informationsnachfrage der Entscheider. Seine Aufgaben entsprechen im wesentlichen den Anforderungen an den externen Informationsbroker. Er stellt dem Nachfrager Informationen aus internen und externen Quellen in der gewünschten Form und Abgrenzung zur Verfügung bzw. unterstützt dessen eigene Suchanstrengungen.

Der Researcher muß die in der Branche bedeutsamen Datenbanken ansteuern können, spezielle Suchsprachen, rechnergestützte Suchhilfen und selbsterklärende Systeme der Informationsbeschaffung beherrschen.[2] Das Berufsbild dieser Stabsfunktion geht damit über die Aufgaben des "klassischen" Dokumentars weit hinaus.

d) Der Kommunikationsmanager

Weit über die Abgrenzung einer Informationen bereitstellenden Stelle hinaus greift das Konzept des Informations- oder Kommunikationsmanagers.

In kleineren Unternehmen kann der Kommunikationsmanager noch durch die Informationsverantwortung im Nebenamt - insbesondere bei einem Mitglied der Geschäftsleitung - ersetzt werden.

Der Kommunikationsmanager trägt die Verantwortung für die Integration des internen und externen Informationswesen des Unternehmens. Dazu zählen vorrangig

1. die Festlegung der internen Informationspolitik des Unternehmens in Abstimmung mit der Geschäftsleitung,

---

1) Vgl. Englert, Marianne: Immer mehr Informationen - am Ende ratlos?, Gedanken zum Beruf des Dokumentars, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 300, 27. Dezember 1983, S. 10.
2) Vgl. Hennemann-Böckels, Brigitte: Umgang mit Datenbanken, Gespeichertes Wissen gezielt auswerten, hrsg. von der Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt 1984.

2. die Abstimmung der internen Information mit den Strategien der Markt- und Öffentlichkeitskommunikation der Fachabteilungen,
3. die Steuerung von Informationsangebot und -nachfrage im Unternehmen,
4. die Einflußnahme auf das interne Kommunikationsnetz,
5. die Einflußnahme auf die Informationstechnik des Unternehmens in Abstimmung mit den Fachabteilungen.

Damit werden die kaum zu erfüllenden Anforderungen dieser zentralen Gatekeeper-Funktion an den Stelleninhaber deutlich.[1] Insbesondere die Bewertung der Informationen in ihrer Bedeutung für die Entscheider durch den Kommunikationsmanager muß kritisch beurteilt werden. Hier ist ein einzelner Mitarbeiter völlig überfordert.

Aufgrund der skizzierten Probleme wird auch bisweilen lediglich die fachliche Beratung durch eine zentrale Stabsstelle Information angestrebt, wobei die eigentliche Informationsverantwortung in der Linie verbleibt.

Die Stabsstelle hat nur mittelbaren Einfluß auf die direkten Informationskontakte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.[2] Sie kann beratend für die Vorgesetzten tätig werden.

Zu klären ist das Maß der Einflußnahme einer Stabsstelle auf die informationstechnischen Einrichtungen des Unternehmens. Z. B. kann die Stabsstelle durch die zentrale Verwaltung der Einrichtungen dienstleistend für das Unternehmen tätig sein.

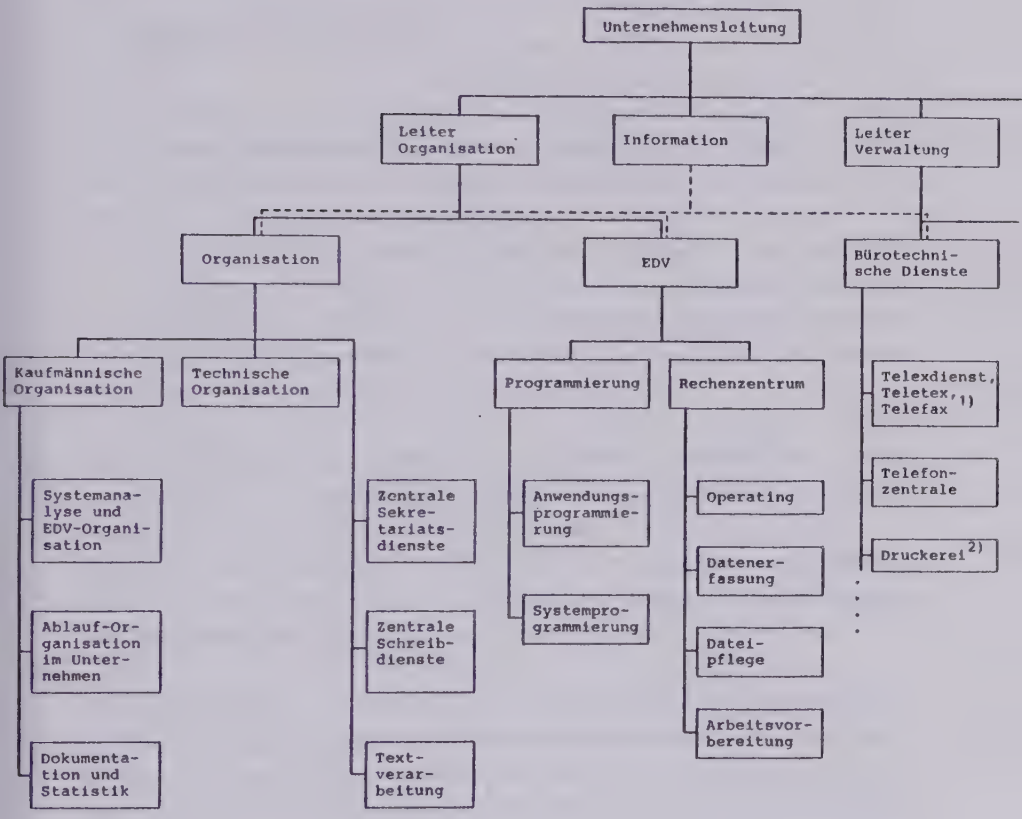
---

1) Vgl. Böckler, Michael: Suche nach dem großen Bruder?, in: Management Wissen, Nr. 2, 1984, S. 16-22, S. 20 f.; vgl. Berner, Con; Dietrich, Andrea I.: Vom langen Marsch durch die Institutionen, in: computer magazin, 11. Jg., 1982, Nr. 5, S. 37-67; vgl. Edinger, Friedrich; Wiechert, Wolfgang: Informationsmanager: Machtergreifung der Supermänner, in: computer magazin, 11. Jg., 1982, Nr. 5, S. 27-32; vgl. o. V.: "Informationsmanager" in die Chefetagen, in: Handelsblatt, Nr. 2, 05. Januar 1982, S. 10.

2) Vgl. Kaufmann, Franz-Xaver: Das Informationsproblem in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 23, (Verlag Paul Haupt) Bern 1963, S. 28 f.

Übersicht 3.4

Eine mögliche Positionierung der Stabsstelle "Information"



1) Heute partiell in die DV integriert.
2) Optische Dienste, Kopierservice, Reprodabteilung, Hausdruckerei.

Quelle: In Anlehnung an BBE, Köln, zit. nach: Berner, Con; Dietrich, Andrea I.: Vom langen Marsch durch die Institutionen, in: computer magazin, 11. Jg., 1982, Nr. 5, S. 37-67, S. 50 f.

e) Die Informationsabteilung

Auch wird die Institutionalisierung einer ausgebauten Abteilung Interne Information diskutiert.

Henssler[1] schlägt eine häufig wohl zu weit gehende, funktional gegliederte Informationsabteilung vor mit:

- Informations-Organisation
  Hier ist die Verantwortung für die klassischen Aufgaben der Organisation und Planung unter besonderer Berücksichtigung der Information und Kommunikation konzentriert.

- Informationssysteme
  Diese Unterabteilung trägt die Verantwortung für die gesamte unternehmensbezogene Informationstechnik.

- Interne Kommunikation
  Dieser Bereich ordnet die über den funktionsbedingten Mitarbeiterfluß hinausgehende Mitarbeiterinformation.

- Externe Kommunikation
  Hier sind die Aktivitäten der Marktkommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit zusammengefaßt.

- Ausbildung
  Es erfolgt die Einflußnahme auf die Ausbildung als wesentliche Form der Information von oben nach unten.

---

1) Vgl. Henssler, Roland: Informations-Management - eine Chance, in: Office Management, 31. Jg., 1983, Nr. 7-8, S. 604-606, S. 606.

II. Informationsangebot und Informationsnachfrage

1. Allgemeine Aspekte

Das Informationsangebot für die Entscheider im Unternehmen wird im wesentlichen durch die interne Informationsspeicherung bestimmt. Die Speicherung interner Informationen zielt auf eine unter Berücksichtigung der Nachfragestrukturen zweckmäßige Konservierung vorhandener Informationen.

Der Zielsetzung eines möglichst lückenlosen Nachweises stehen dabei die Ziele der Kostenminimierung und der Optimierung des Zugriffs gegenüber (Zielkonkurrenz).

"Die Erfahrung hat gezeigt, daß es wenig sinnvoll ist, das Augenmerk allzu sehr auf die vollständige Erfassung aller eventuell relevanten Daten zu richten. Zweckmäßiger ist vielmehr das Bemühen um sinnvolle Selektion der abzuspeichernden Informationen im Hinblick auf ihre Aussagefähigkeit, insbesondere bei Verknüpfung mit anderen Daten."[1)]

Eine wesentliche Forderung betrifft ferner die redundanzarme Informationslagerung im Unternehmen - z. B. von Fachzeitschriften, schriftlichen Berichten, EDV-Statistiken oder Datenkollektionen. Angestrebt werden zunächst in quantitativer Sicht die Eliminierung jeglicher Speicherungsredundanz, z. B. durch geschickte Zusammenfassung von Informationspaketen, sowie darüber hinaus die Substitution mehrerer Informationen durch eine von diesen oder eine andere Information.

---

1) Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing, 11. Aufl., (Duncker & Humblot) Berlin 1980, S. 414.

Die Bedeutung solcher Schlüsselinformationen ist aufgrund der begrenzten menschlichen Informationsaufnahmekapazität erheblich.[1)]

Wesentlich ist jedoch auch die qualitative Erhaltung eines ausgewogenen Informationsstandes des Entscheiders. Nicht nur die Senkung des Informationsaufkommens schlechthin, sondern die Vorteile der Senkung des Informationsaufkommens gegenüber den Veränderungen des Informationsstandes eines jeden Entscheiders sind zu bewerten.

2. Die Heuristiken des Informationsangebots

Es können folgende Forderungen an das interne Informationsangebot formuliert werden:

1. Regelmäßig genutzte Informationsbündel sind in einer der Entscheidungssituation angemessenen Weise als Problemlösungspakete zu kombinieren.

   Gleichzeitig ist sicherzustellen, daß zum Zwecke einer eingehenden Analyse die Einzeldaten zur Verfügung stehen.

2. Jedes Speicherungskonzept hat die Strategie der Integration bereits vorhandener und gespeicherter Informationen mit neu gewonnenen Daten - die Informationskombination[2)] - zu berücksichtigen.

---

1) Vgl. auch Kroeber-Riel, Werner: Empirische Entscheidungsforschung, Informationsverarbeitung bei individuellen Entscheidungen - dargestellt am Beispiel von Konsumentenentscheidungen, in: MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1. Jg., 1979, Nr. 4, S. 267-274, S. 270 f.

2) Pardey, Roland: Die interne Kommunikation im Überblick, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 346-374, S. 355.

3. Es muß geprüft werden, in welchem Maße die Kombinativinformation die Einzeldaten in einer fast ebenso aussagefähigen Form gänzlich ersetzen kann.

4. Neben der Nachfragezweckmäßigkeit ist die Nachfragehäufigkeit als Hierarchisierungskriterium der Speicherung heranzuziehen.

5. Die Gestaltung des Informationsangebots gegenüber jedem einzelnen Mitarbeiter muß seinen aus der hierarchischen Position abgeleiteten Informationsansprüchen Rechnung tragen.

6. Dem Nutzer muß es möglich sein, in einer angemessenen Zeit die problemrelevanten Informationen aus dem Informationsangebot zu extrahieren. Erheblicher Aufwand ist daher in die Konstruktion der Speicherungssystematik zu investieren.

   Ein rascher Überblick über das Informationsangebot[1] setzt Schulungsaufwand beim Nachfrager voraus. Insbesondere die Fähigkeit zur Präzisierung des Informationsbedarfs ist zu fördern.

7. Der Umfang des Informationsangebots an den Nutzer beeinflußt entscheidend die von ihm eigeninitiativ geäußerte Informationsnachfrage. Bei Überangeboten kann Informationsreaktanz auftreten.

---

1) Vgl. Witte, Eberhard: Das Informationsverhalten in Informationssystemen, - Die These von der unvollkommenen Informationsnachfrage -, in: Grochla, Erwin; Szyperski, Norbert (Hrsg.): Management-Informationssysteme, Eine Herausforderung an Forschung und Entwicklung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971, S. 831-842, S. 839-842; vgl. auch Greif, Siegfried: Angebot an und Nachfrage nach Patentinformationen, Die Informationsfunktion von Patenten, Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 88, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1982, S. 56 f., S. 71 f.

III. Das Konzept der pretialen Lenkung der internen Information

Der Ansatz der pretialen Lenkung[1] lehnt sich an Mechanismen des Modells der freien Marktwirtschaft an.[2] Das Konzept der Koordination von Einzelentscheidungen durch gesamtwirtschaftliche Preismechanismen wird auf das Unternehmen übertragen.

Im Rahmen der pretialen Informationslenkung erhalten die wesentlichen Entscheider ein Informationskostenbudget, das zur Anschaffung von entscheidungsnotwendigen Informationen bei den informationsanbietenden Stellen verwandt werden kann.

Besondere Bedeutung kommt der pretialen Lenkung der internen Information in solchen Unternehmen zu, die über eine deutliche Dezentralisierung der Unternehmenspolitik - z. B. ein ausgeprägtes Profit-Center-Konzept - verfügen. Als Beispiel kann die ADLER Bekleidungswerk AG & Co. KG, Haibach, erwähnt werden, wo u. a. jede Modehaus-Filiale als eigenständiges Profit-Center über ein eigenes Informationsbudget verfügt.

Teilweise wird die Ansicht vertreten, durch pretiale Informationslenkung sei eine Optimierung der internen Information erreichbar, da hier die Entscheidung über die Zweckmäßigkeit einer Information zum Nachfrager verlagert wird.[3]

---

1) Vgl. Schmalenbach, Eugen: Pretiale Wirtschaftslenkung, 1. Bd.: Die optimale Geltungszahl, 2. Bd.: Pretiale Lenkung des Betriebes, (Dom-Verlag) Bremen-Horn 1947 und 1948; vgl. Morris, William T.: Decentralization in Management Systems, An Introduction to Design, (Ohio State University Press) Columbus, Ohio 1968, S. 176-195; vgl. auch Goetz, Billy E.: Transfer Prices: An Exercise in Relevancy and Goal Congruence, in: Rappaport, Alfred (Hrsg.): Information for Decision Making, quantitative and behavioral dimensions, 2. Aufl., (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1975, S. 296-302.

2) Vgl. Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1966, S. 196.

3) Vgl. Hanssmann, Friedrich: Informationsbedürfnisse und Informationswirtschaftlichkeit, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 6. Jg., 1977, Nr. 10, S. 455-459, S. 458.

Dieser optimistischen Bewertung des Ansatzes kann nur zurückhaltend gefolgt werden. Es treten bei pretialer Lenkung der internen Information vor allem zwei Schwierigkeiten auf:

1. "Unlösbar erscheint vor allem das Problem, ein unternehmensinternes Preissystem zu entwickeln, das die Optimierung eines exogen vorgegebenen Organisationszieles gewährleistet."[1)]

2. Die Budgetierung interner Informationskosten macht diese ergebnis- und verantwortungswirksam. Tendenziell strebt der Entscheider dann eine Minimierung des Informationsstandes zur Senkung der Faktorkosten an.

   Eine Ausklammerung der Ergebniswirksamkeit aus dem Anreizsystem bewirkt jedoch eine Senkung, wenn nicht die Verhinderung der Koordinationseffizienz des Ansatzes.[2)]

Die pretiale Lenkung kommt somit wohl eher als Parallelmaßnahme neben anderen Koordinierungsbemühungen der internen Information in Betracht.

---

1) Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1966, S. 196; vgl. aber auch Onsi, Mohamed: A Transfer Pricing System Based on Opportunity Cost, in: Rappaport, Alfred (Hrsg.): Information for Decision Making, quantitative and behavioral dimensions, 2. Aufl., (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1975, S. 302-311.

2) Vgl. Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 102 f.

IV. Die Informationsintegration

Die Integration der internen Information umfaßt die Koordination und die Harmonisierung aller Konzepte der internen Informationspolitik und Informationstechnik in den verschiedenen Unternehmensbereichen, z. B. für

- die einzelnen filialisierten Betriebstypenschienen,
- die sonstigen Vertriebsbereiche,
- die zentralseitigen Abteilungen,
- die integrierten rückwärtigen Dienste.

Differenziert werden

1. die sachliche Harmonisierung,
2. die zeitliche Harmonisierung,
3. die informationstechnische Harmonisierung.

Die sachliche Harmonisierung betrifft vor allem gleiche Abgrenzungen der Informationsobjekte. So können z. B. stark aufgegliederte Informationsbäume in einem Bereich kaum sinnvoll genutzt werden, wenn der andere Bereich lediglich sehr zusammengefaßte Daten liefert. Die sachliche Harmonisierung zielt ferner auf die Abstimmung informationspolitischer Strategien z. B. in Zentrale und Filialen oder in verschiedenen Betriebstypenschienen.

Mit den Strategien der zeitlichen Harmonisierung werden identische Zeitpunkte und Zeiträume in Informationspolitik oder/und -technik angestrebt. Dabei kommt der Abstimmung zeitbezogener Unterschiede in klassischen und innovativen Informationstechniken große Bedeutung zu. Ein Beispiel sind Statistiken für das Gesamtunternehmen, die durch EDV tagesgleich möglich wären, die jedoch auf manuellen Erfassungen auf Filialebene beruhen und daher erst mehrere Tage später vorliegen.

Die informationstechnische Harmonisierung umfaßt die Abstimmung des Aufbaus und der Terminologie der Berichte, Formulare, Statistiken ebenso wie die Integration der Informationspolitik und -technik, z. B. durch gemeinsame Ziele oder Standards.

Sequentielle Aspekte gewinnt die Informationsintegration in der Veränderung bzw. Neueinführung von Informationstechniken. Wird - um ein einfaches Beispiel zu nennen - die Lagerbestandsführung auf ein EDV-gestütztes Informationssystem umgestellt, ist es unerläßlich, in der Übergangsphase die klassische Bestandsführungs-Technik, die Lagerbestandskartei, aufrechtzuerhalten.[1)]

V. Die Informationshierarchisierung

1. Die kontrollierte Informationsfilterung

a) Allgemeine Aspekte

Tendenziell verfügt eine Stelle über weniger übergeordnete als neben- bzw. untergeordnete Informationspartner. Informationsfilterung - auch Kondensation[2)] - umfaßt alle Aktivitäten, die dazu dienen, die abgegebenen Informationen gegenüber den empfangenen Informationen zu reduzieren.

Grundsätzlich ist die bewußte und offizielle Informationsfilterung auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens positiv zu bewerten, da sie einer Informationsüberlastung entgegenwirkt.[3)]

---

1) Vgl. auch S. 287 f.
2) Albach, Horst: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Schnaufer, Erich; Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. 1, (Deutscher Betriebswirte-Verlag) Berlin-Baden-Baden 1961, S. 355-402, S. 386 f.
3) Von diesen positiven Aspekten einer zielgerichteten Informationsfilterung muß die subversive Informationsfilterung zur Sicherung der eigenen Position unterschieden werden. Diese ist durch Kontrollmaßnahmen und vermehrte Informationstransparenz im Gesamtunternehmen zu verringern.

In der Weiterleitung aussagekräftiger Informationen kommt

1. der Zusammenfassung von Informationen,
2. der Vermeidung redundanter Informationen

große Bedeutung zu.[1)]

Die zugrunde liegenden Führungs- und Managementprinzipien nehmen Einfluß auf die der Führungskraft zur Verfügung zu stellenden Informationen. Autoritär und direkt führende Vorgesetzte benötigen häufig mehr Informationen durch ihre Mitarbeiter als demokratisch-kollegial leitende Führungskräfte.[2)]

Informationsfilterung als Managementaufgabe sollte - bei geeigneten Kontrollmaßnahmen zur Sicherung der Führungsfähigkeit - auf allen Ebenen[3)] gefördert werden:

---

1) Vgl. auch Gross-Blotekamp, Dirk: Wir brauchen Informations-Systeme, die zum Führen taugen!, Ein Beispiel aus dem Einzelhandel, in: Management-Zeitschrift io, 50. Jg., 1981, Nr. 1, S. 43-46.
2) Vgl. Glaser, Jürgen: Informationssysteme als Kontroll- und Steuerungsinstrument, in: Selbstbedienung und Supermarkt/ Dynamik im Handel, 19. Jg., 1975, Nr. 7, S. 19-22, S. 19.
3) Vgl. Baumüller, Klaus: Kommunikation in der Führungsorganisation, Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis, München 1968; vgl. auch Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing, 11. Aufl., (Duncker & Humblot) Berlin 1980, S. 420.

Übersicht 3.5

Die Informations- und Kommunikationsfunktionen einzelner Hierarchiestufen

Ebene	Bezeichnung	interne Informations- und Kommunikations-aktivitäten
oberste Führungsebene	Geschäftsleitung	steuernd entscheidend nicht programmierbar
obere Führungsebene	Verkaufsleitung	verbindend koordinativ
mittlere Führungsebene	Filialaußendienst	flexibel zweiseitig ausgerichtet
untere Führungsebene	Filialleiter	formalisiert vergleichsweise starr
Mitarbeiter	Verkaufspersonal	adaptiv bis passiv

b) Die Informationspyramide

In Analogie zur hierarchischen Organisation des Unternehmens kann eine Pyramide der internen Information aufgebaut werden. Informationen einer Stufe ergeben sich als Komplexion der Informationen der nächst niedrigeren Stufe.

So erhält z. B. der Verkaufsleiter die durch die Bezirksleiter jeweils für ihre Region zusammengefaßten Informationen der Filialleiter. Diese wiederum stützen sich jeweils im Bereich ihrer Filiale auf die Angaben z. B. der Abteilungsleiter und Ersten Verkäufer.[1)]

1) Vgl. auch das Beispiel bei Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 1243 f.

Daneben ist auch die horizontale Ordnung der Informationspyramide von Bedeutung, z. B. in der Zentrale

1. Einkaufsinformationen,
2. Verkaufsinformationen,
3. Logistikinformationen,
4. Rechnungsweseninformationen,
5. Personalinformationen,
6. Verwaltungsinformationen.

Die Informationsbäume können gleichzeitig auch als Gliederungsraster der Informationsspeicherung herangezogen werden.

c) Die Kennzahlensysteme

Ein typisches Beispiel hierarchischer Informationsfilterung sind betriebliche Kennzahlensysteme.[1] Kennzahlen eignen sich in hervorragender Weise dazu, größere Informationsmengen mit aufsteigenden Organisationsstufen zunehmend zu verdichten, da sie häufig als Summen-, Relativ- oder Indexziffern ausgelegt sind.

Ausgewählte Beispiele im Handel sind:

1. zur betrieblichen Leistungserstellung
   - Umsatz,
   - Umsatz in % vom Umsatz der Vorperiode,
   - Umsatz je beschäftigte Person,
   - Umsatz je Kasse,
   - Umsatz je Kunde,
   - Umsatz je qm Verkaufsfläche,
   - Personalkosten in % vom Umsatz,
   - Lagerumschlagshäufigkeit;

---

1) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 159-185; vgl. Falk, Bernd R.; Wolf, Jakob: Handelsbetriebslehre, 6. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982, S. 361-407; vgl. auch Gross-Blotekamp, Dirk: Wir brauchen Informations-Systeme, die zum Führen taugen!, Ein Beispiel aus dem Einzelhandel, in: Management-Zeitschrift io, 50. Jg., 1981, Nr. 1, S. 43-46.

2. zur Ertrags- und Finanzsituation
   - Betriebshandelsspanne in % vom Umsatz,
   - Betriebswirtschaftliches Betriebsergebnis in % vom Umsatz,
   - Liquiditätskennzahlen wie z. B. kurzfristige Verbindlichkeiten in % der Forderungen aus Warenlieferungen und Leistungen sowie der flüssigen Mittel,
   - Cash Flow,
   - Eigenkapitalrentabilität,
   - Eigenkapital-Fremdkapital-Relation.

Eine wichtige Unterscheidung betrifft die Trennung von Ist- und Soll-Kennzahlen, d. h. "Wo steht der Betrieb/Bereich derzeit?" und "Wohin soll der Betrieb/Bereich sich bis wann entwickeln?"

Anhaltspunkte für branchenspezifische Soll-Kennzahlen ergeben sich z. B. aus veröffentlichten Betriebsvergleichen.

Kennzahlendefinitionen und Soll-Kennzahlenwerte müssen laufend den Entwicklungen der Unternehmenspolitik und der Unternehmensumwelt angepaßt werden.

Kennzahlenvergleiche steigern die Nutzbarkeit dieser Informationskategorie erheblich. Zu nennen sind

1. Zeitvergleiche;
2. Soll-Ist-Vergleiche;
3. innerbetriebliche Vergleiche, z. B.
   - interner Filialvergleich,
   - interner Regionallägervergleich;
4. überbetriebliche Vergleiche, z. B.
   - zwischen nicht konkurrierenden regionalen Filialisten ähnlicher Struktur,
   - durch Beteiligung an organisierten anonymen Betriebsvergleichen.

In hierarchischen Kennzahlensystemen kommt der Versorgung der einzelnen Führungskraft mit den für den Verantwortungsbereich zweckmäßigen Kennzahlen größte Bedeutung zu.

In einer Entscheidungsmatrix ist festzulegen, welche Führungskraft mit welchen Kennzahlen-Informationen versorgt werden soll. Man kann z. B. - wie in der folgenden Übersicht dargestellt - festlegen, daß jede Hierarchiestufe mit den umsatzbezogenen Einzel-Kennzahlen der unterstellten Teilbereiche sowie mit dem zusammengefaßten Wert des eigenen Verantwortungsbereichs versorgt werden soll, hinsichtlich der ertragsbezogenen Kennzahlen dagegen eine stärkere Segmentierung der Empfänger vorgenommen werden soll.

Übersicht 3.6

Das Beispiel einer Entscheidungsmatrix für ein hierarchisches Kennzahlensystem

Abgrenzung	Kennzahlen				...		
	Umsatz	Umsatz in % vom Umsatz der Vorperiode	Umsatz je beschäftigte Person	Umsatz je qm Verkaufsfläche		Betriebshandelsspanne in % vom Umsatz	Betriebswirtschaftliches Betriebsergebnis in % vom Umsatz
marktbezogene Kennzahlen	V	V	V	V		V	V
regionenbezogene Kennzahlen	V,R	V,R	V,R	V,R		V,R	V,R
filialbezogene Kennzahlen	V,R,F	V,R,F	V,R,F	V,R,F		V,R	V,R
abteilungsbezogene Kennzahlen	F,A	F,A	F,A	F,A		V,R	V,R

V = Verkaufsleitung.
R = Regionalbetreuer.
F = Filialleiter.
A = Abteilungsleiter.

2. Die delegierte Informationssichtung

Informationssichtung ist die Selektion entscheidungsrelevanter Informationen aus der Menge der angebotenen bzw. erreichbaren Nachrichten. "Man spricht immer von Informationsüberflutung. Das ist falsch. Wir leben in einer Flut von Daten bei einem gleichzeitigen Mangel an Information. Die erste Generation der elektronischen Datenverarbeitung schuf viele Daten und nicht ausreichend viel Information."[1)]

Ein wesentliches Strategieelement der internen Information ist daher die Rationalisierung der Informationssichtung.

Bereits die quantitative Fülle der dem Entscheider zur Verfügung stehenden Nachrichten und Informationen zwingt zu einer Beschränkung auf das Wesentliche. Die Entscheidungszeiten dürfen nicht zugunsten der Entscheidungsvorbereitungszeiten zurückgedrängt werden.

Auch werden ungenügende Informationsqualitäten im Rahmen dieser Strategie auf unteren Ebenen abgefangen und belasten nicht die Personalstunden mit höheren Faktorpreisen. Den Anforderungen an die Beurteilungsfähigkeiten kann durch eine weitergehende mehrstufige Hierarchisierung der Vorbeurteilung von Informationen begegnet werden.

Ausgewählte Beispiele

Einige Unternehmen haben die Sichtung von Zeitungen, Zeitschriften, Fachzeitschriften, aber auch von Fernseh- oder Hörfunkreportagen organisiert, um so die Führungskräfte zu entlasten:

---

1) Henssler, Roland: Die Information als Produktionsfaktor, Die Informationselite (2), in: Blick durch die Wirtschaft, 26. Jg., Nr. 43, 02. März 1983, S. 1.

"Deutsche Shell: Zwei Mitarbeiter der Pressestelle arbeiten die Tageszeitungen jeden Morgen durch. Besonders wichtige Meldungen werden sofort mündlich dem Vorstand weitergegeben. Bis Mittag wird ein kurzes Pressebulletin (2 Seiten) für Management und Kader zusammengestellt und weitergeleitet. Ferner werden wichtige Beiträge aus Rundfunk und Fernsehen aufgezeichnet. Zusätzliche Informationen sind bei Pressestelle bzw. Dokumentation anzufordern.

Commerzbank: Zwölf Mitarbeiter der Abteilung Volkswirtschaft und PR sichten morgens zwei Stunden lang die überregionale und internationale Presse. Spätestens um 11 Uhr sind etwa 200 Manager im Besitz einer bis zu 15 Seiten starken Sammlung von Zeitungsmeldungen.

Lufthansa: Eine Lektorin erstellt jeden Morgen aus deutschen und ausländischen Tageszeitungen und Flugmagazinen eine 10seitige Presseschau. Zusätzlich wird auf umfangreichere Publikationen hingewiesen, die bei Bedarf angefordert werden können.

Otto Wolff AG: Die Manager werten zwar ihre Zeitungen selber aus, erhalten jedoch von ihren Assistenten Lesehilfe, indem diese interessant scheinende Artikel markieren."[1)]

---

1) Hürlimann, Werner: So meistern wir die Informationslawine, in: Management-Zeitschrift io, 50. Jg., 1981, Nr. 7/8, S. 379-383, S. 382 f.

3. Die Heuristiken der Informationshierarchisierung

Im einzelnen lassen sich folgende Forderungen an eine erfolgreiche Informationshierarchisierung stellen:

1. Für jede Unternehmensebene sind die zu empfangenden und abzugebenden Informationskategorien

   - sachlich,
   - zeitlich,
   - nach Sender bzw. Empfänger

   zu definieren.

2. Dieses Konzept der Informations- und Kommunikationshierarchie ist analog der organisatorischen Hierarchie in den Stellenbeschreibungen zu verankern.

3. Die Strategien der hierarchischen Informationsfilterung und -sichtung sind eng mit den Strategien für Berichts- und Formularwesen sowie Gremien zu verbinden.

4. Hierarchisierte Kennzahlenbäume im Rahmen der kontrollierten Informationsfilterung sind sachlich, räumlich und zeitlich mit dem zugrunde liegenden Planungs- und Kontrollkonzept abzustimmen, um eine exakte und umfassende Soll-Ist-Analyse auf jeder Hierarchiestufe zu ermöglichen.

5. Neben der Versorgung jeder Führungsebene mit ausschlaggebenden, entscheidungsrelevanten Informationen ist der Zugriff auf weitergehende Einzelinformationen sicherzustellen.

6. Die Gewinnung interner Information sollte stets auf der untersten, dafür noch geeigneten hierarchischen Stufe erfolgen.

C. Der sequentielle Ansatz

I. Die Grundlagen

Mit sequentiellen Strategiefolgen wird im internen Informationswesen die optimale Beachtung der Dynamik der Umwelt und des Unternehmens angestrebt. Dazu werden im Zeitablauf variierende Instrumentalintensitäten zugrunde gelegt.[1)]

Die grundsätzlichen Entscheidungskategorien der Variation sind

- der Übergang,
- die Reihenfolge,
- die Parallelität

der vorgestellten Einzelstrategien der internen Information.

Sequentielle Strategien unterscheiden sich damit grundsätzlich nicht von den herausgestellten situativen Strategien. Unter sequentieller Sicht wird hingegen über die Zweckmäßigkeit der Beibehaltung einer Strategie gegenüber ihrer Variation entschieden.

Der sequentielle Ansatz ist begründet in der phasenorientierten Betrachtung der informationspolitischen Entwicklung des Unternehmens:

---

1) Vgl. Tietz, Bruno: Neuorientierung des Marketing, Anforderungen an das Marketing unter veränderten Wirtschaftsbedingungen, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 43.

Übersicht 3.7

Das Phasenmodell der internen Information

1. die Phase der undifferenzierten Informationskonzepte
2. die Phase der auffälligen Mängel
3. die Phase der grundsätzlichen Systematisierung der internen Information
4. die Phase der Deroutierung der internen Information
5. die Phase der Schaffung eines umfassenden Konzepts der internen Information
6. die Phase der Abstimmung der Informationstechnologien
7. die Phase der Dynamisierung des integrierten internen Informationskonzepts

1. Undifferenzierte Informationskonzepte - auch in Unternehmen mit EDV-Applikationen - sind z. B. durch Informationsverluste in der internen Kommunikation oder durch Informationsüberlastung der Führungskräfte gekennzeichnet.

2. Diese insbesondere in den verhaltensbezogenen Gesetzmäßigkeiten der internen Information begründeten Mängel wirken mitunter lange Zeit, bevor gewisse Mißstände so offenkundig werden, daß eine interne Diskussion der Verbesserungsmöglichkeiten einsetzt.

3. Als Ergebnis dieser Abklärungsprozesse werden zunächst meist nur grundsätzliche Systematisierungen der internen Informationsstrukturen vorgenommen. Hierzu zählen auch die Verbesserungen lediglich in einem Teilbereich der Probleme. Beispiele sind u. a.

   - die Systematisierung der Stellenbeschreibungen,
   - die Straffung des Formularwesens,
   - die Vereinheitlichung der EDV-Statistiken.

4. Alle Bemühungen um eine Systematisierung der internen Information müssen jedoch aufgrund der zu geringen Berücksichtigung der komplexen, internen Zusammenhänge scheitern. Die Deroutierung der internen Information zeigt sich dann z. B. an der Verselbständigung ganzer Informationsbereiche, auch an der manuellen Erarbeitung von Informationen, die gleichermaßen durch EDV-Statistiken vorliegen oder vorgelegt werden könnten.

5. Häufig erst bei gravierenden Auswirkungen der internen Informationsmängel[1)] auf die Unternehmenspolitik werden die Ursachen im Bereich der internen Information erkannt. In der Regel wird dann ein internes Projektteam mit der Bestimmung der Problemlösungsmöglichkeiten beauftragt. Dies ist auch der Zeitpunkt der verstärkten Kontakte zu externen Beratern.

6. Sehr aufwendige Klärungs- und Systematisierungsbemühungen betreffen die Abstimmung der internen Informationstechnologien, d. h. vor allem die Integration klassischer Techniken und EDV-gestützter Systeme.

   Die Harmonisierung der intern genutzten Informationstechnologien wird sinnvollerweise nur auf der Basis eines gefundenen Gesamtkonzepts für die interne Information angegangen werden.

7. Wesentlich erscheint überdies die Dynamisierung solcher Gesamtkonzepte, um sie an die Veränderungen der Umwelt und an die Strukturverschiebungen im Unternehmen laufend anzupassen.

---

1) Vgl. auch Bromann, Peter: Welche Reports lesen Sie?, in: Absatzwirtschaft, 26. Jg., 1983, Nr. 10 (Sonderausgabe), S. 94-97, S. 94 f.

Im sequentiellen Ansatz definiert sich das Unternehmen in einer der herausgestellten Phasen. Dabei kann es durchaus zweckmäßig sein, ein Unternehmen in einer Phase des Übergangs - eher im suboptimalen Stand - bewußt zu positionieren, z. B. aufgrund einer bevorstehenden Übernahme eines anderen Betriebs, dessen informationsbezogene Bedarfe und Leistungen erst noch evaluiert werden sollen.

Die Entscheidungsprobleme konzentrieren sich auf die Anpassung der Informationsstrategien für

- einen Verbleib in der derzeitigen Phase,
- eine Zurückentwicklung in frühere Phasen,
- eine Vorwärtsentwicklung in weitere Phasen.

Aufgrund der Gegebenheiten der Umwelt und der Unternehmenspolitik kann jede dieser drei phasenorientierten Sequentialstrategien vorteilhaft sein.

Beispiel: Der mit der unternehmenspolitischen Entscheidung der Betriebstypendifferenzierung einhergegangenen Deroutierung der internen Information (Phase 4) wird durch den Rückschritt auf eine betriebstypenangepaßte grundsätzliche Systematisierung der internen Information (Phase 3) begegnet.

II. Ein Modell des sequentiellen Wirkungsverbundes interner Informationen

Wirkungen interner Informationen sind nicht auf bestimmte Entscheidungsfelder zu beschränken.[1)] Mitarbeiter, die an mehreren Problemstellungen arbeiten, lassen - unbewußt oder willkürlich - in anderem Zusammenhang erhaltene interne Informationen in Entscheidungen einfließen.

---

1) Vgl. zu den sachlichen und zeitlichen Wirkungsgesetzen bei Marketinginstrumenten z. B. Tietz, Bruno: Marketing, (J. C. B. Mohr (Paul Siebeck); Werner Verlag) Tübingen-Düsseldorf 1978, S. 76 f.

Der Begriff des Spill over-Effektes der internen Information beschreibt die Verbundwirkung interner Informationen auf andere als das angezielte Entscheidungsproblem.

$$(3.1) \qquad W_i = \sum_{e=1}^{k} w_{ie} \qquad (i = 1, \ldots, n)$$

mit W_i: Gesamtwirkung einer Information i;

w_{ie}: Wirkung einer Information i im Entscheidungsproblem e (e = 1, ..., k).

Der gewichtete Ansatz unterscheidet den Bedeutungsgrad der einzelnen Entscheidungsprobleme:

$$(3.2) \qquad W_i = \sum_{e=1}^{k} \alpha_e \; w_{ie} \qquad (i = 1, \ldots, n)$$

mit W_i: Gesamtwirkung einer Information i;

α_e: Bedeutung des Entscheidungsproblems e;

w_{ie}: Wirkung einer Information i im Entscheidungsproblem e (e = 1, ..., k).

Darüber hinaus sind nicht alle Entscheidungswirkungen einer in die Nutzung gegebenen Information für die gleiche Zeitperiode zu erwarten. Auch Entscheidungen späterer Perioden sind durch früher erhaltene Informationen beeinflußt. Die Qualität der Kommunikation nimmt Einfluß auf die Wirkungen der Information auch bei späteren Gelegenheiten. Tendenziell gilt, daß mit intensiverer und nachhaltigerer Kommunikation eine Information verstärkt auch in späteren Entscheidungen herangezogen wird.

In der zeitlichen Übertragungswirkung lassen sich unterscheiden:

1. der Carry over-Effekt der internen Information,
2. der Time lag-Effekt der internen Information.

Der Carry over-Effekt kennzeichnet die kombinierte perioden-gleiche und zeitlich verzögerte Entscheidungswirkung interner Informationen.

Dies läßt sich vereinfacht wie folgt formalisieren:

$$(3.3) \qquad W_i = \sum_{t=1}^{m} w_{it} \qquad (i = 1, \ldots, n)$$

mit W_i: Gesamtwirkung einer in t=1 ausgegebenen Information i;

w_{it}: Wirkung einer in t=1 ausgegebenen Information i in der Periode t (t = 1, ..., m).

Gewichtet man die einzelnen Perioden unterschiedlich, läßt sich das Modell skizzieren als:

$$(3.4) \qquad W_i = \sum_{t=1}^{m} \beta_t \; w_{it} \qquad (i = 1, \ldots, n)$$

mit W_i: Gesamtwirkung einer in t=1 ausgegebenen Information i;

β_t: Bedeutung der Periode t;

w_{it}: Wirkung einer in t=1 ausgegebenen Information i in der Periode t (t = 1, ..., m).

Time lag-Effekte der internen Information beschreiben dagegen die ausschließlich zeitverzögerte Entscheidungswirkung interner Informationen.

Die formale Schreibweise ist:

$$W_i = \sum_{t=t+s}^{m} w_{it} \qquad (i = 1, \ldots, n) \tag{3.5}$$

mit W_i: Gesamtwirkung einer in t=1 ausgegebenen Information i;

w_{it}: Wirkung einer in t=1 ausgegebenen Information i in der Periode t (t = 1, ..., m);

s: Anzahl Perioden der Zeitverzögerung.

Bzw.:

$$W_i = \sum_{t=t+s}^{m} \beta_t \; w_{it} \qquad (i = 1, \ldots, n) \tag{3.6}$$

mit W_i: Gesamtwirkung einer in t=1 ausgegebenen Information i;

β_t: Bedeutung der Periode t;

w_{it}: Wirkung einer in t=1 ausgegebenen Information i in der Periode t (t = 1, ..., m);

s: Anzahl Perioden der Zeitverzögerung.

III. Das Informationstiming

Das Informationstiming betrifft zunächst die Rechtzeitigkeit von Informationen zu Entscheidungssituationen sowie die Aktualität von Informationen.

Diese beiden Aspekte bedingen sich gegenseitig: In der Regel benötigt der Entscheider möglichst rasch Informationen über zurückliegende Perioden, um für begonnene oder bevorstehende Perioden die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Andererseits setzt die Bereitstellung aktueller Informationen - meist durch das Rechenzentrum - eine prompte Informationsabgebetätigkeit auf Seiten der Entscheider voraus. Auswertungen können erst beginnen, wenn die letzte benötigte Information vorliegt.

Die Aktualität interner Informationen kann - insbesondere durch den Einsatz moderner Informationstechniken - in der Regel deutlich gesteigert werden.

Teilweise entbehren jedoch die damit möglich gewordenen Informationsbereitstellungen gerade unter zeitlichen Aspekten jeder Entscheidungsnotwendigkeit. Die Äußerung "Was nützen zeitgleiche artikelbezogene Verkaufsdaten, wenn Einkaufsentscheidungen wöchentlich getroffen werden?" beschreibt die Problemstellung. Vergangenheitsbezogene Informationen sollten vielmehr zum Nutzungszeitpunkt bzw. auf Abruf zur Verfügung stehen.

Unabhängig davon sind jedoch die Möglichkeiten der Frühwarn- und Frühchancensysteme - insbesondere auch mit neuen Informationstechnologien - umfassend zu nutzen. So kann z. B. eine permanente Inventur ergänzend zur Jahresinventur das immer wieder auftretende Überraschungsmoment dieser Daten deutlich senken. Frühzeitige interne Informationen verringern die Maßnahmenhektik.

Gleichzeitig verbinden regelmäßige und damit eher frühzeitige Informationen die Wirkungen einer verbreiteten Mitarbeiterstrategie: Dabei werden interne Informationen nicht an sich verhindert, sondern lediglich verzögert (damit aber ebenso unbrauchbar gemacht), um so negative Rückwirkungen auf die eigene Stelle zu minimieren.

Weiterhin betrifft Informationstiming die Reihenfolge interner Informationen (das Problem hintereinandergeschalteter Zeitpunkte).

Beispielsweise benötigen die in die Informationserfassung eingebundenen Mitarbeiter interne Informationen nach der Logik der Informationserfassung und nicht zwingend nach der Logik der Informationserhebung.

Ferner umfassen die Strategien des Informationstiming auch die Periodisierung interner Informationen, um die Fülle der betrieblichen Abläufe übersichtlich erfassen und beurteilen zu können.

Die Basisforderung betrifft dabei die regelmäßige Auswertung der Daten

- in identischen Zeitabständen,
- an vergleichbaren Zeitpunkten.[1)]

Die Abstimmung der Informationszyklen, z. B. der betrieblichen Statistik, mit den Zeiträumen betrieblicher Abläufe bedarf besonderer Beachtung: "Die Berichterstattung weist im allgemeinen kalendarische Zyklen auf (wöchentliche, monatliche etc.), die weitgehend asynchron zu den betrieblichen Zyklen (Lager-, Produktions-, Zahlungszyklen) verlaufen. Hierdurch kommt es zu willkürlichen Schritten im Betriebsablauf, die nicht die tatsächlichen Verhältnisse wiedergeben."[2)]

---

1) Vgl. Glaser, Jürgen: Informationssysteme als Kontroll- und Steuerungsinstrument, in: Selbstbedienung und Supermarkt/Dynamik im Handel, 19. Jg., 1975, Nr. 7, S. 19-22, S. 20.

2) Müntz, G.: Erfahrungen bei der Einführung eines Führungsinformationssystems nach dem MICS-Konzept, in: Hansen, Hans Robert; Wahl, Manfred P. (Hrsg.): Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme, (Verlag Moderne Industrie) München 1973, S. 96-120, S. 98.

D. Die personalistischen Strategien

I. Die Abgrenzungen

Unter personalistischen Aspekten verfeinerte Strategien der internen Information stellen den Mitarbeiter in den Vordergrund. Die hauptsächlichen Konzepte sind:

1. die allgemeine Mitarbeiterinformation

   In den Strategien der internen Information erfolgt eine wesentliche Ausrichtung an den Informations- und Kommunikationsbedürfnissen der Mitarbeiter als Sozialpartner und nicht als Funktionserfüller im Unternehmen.

2. die Förderung der Informationsbeiträge der Mitarbeiter

   Durch besondere Maßnahmen sollen die Beiträge der Mitarbeiter zur internen Information und Kommunikation gesteigert werden.

3. die Beeinflussung der informalen Kommunikation

   Die verhaltensbezogenen Gesetzmäßigkeiten der Information im Unternehmen finden in der informalen Kommunikation ihre zentrale Ausprägung. Informale Kommunikation bewußt zu beeinflussen - nicht zu unterbinden -, ist ein wesentliches Element personalistischer Strategien.

Gewisse Bedeutung haben auch noch

4. die Schulung der Mitarbeiter,
5. die Mitarbeiterbefragungen.[1)]

---

1) Vgl. Domsch, Michel: Mitarbeiterbefragungen, in: Interview und Analyse, 7. Jg., 1980, Nr. 10, S. 419-443, wo auch ein Standardfragebogen wiedergegeben ist.

Diese beiden letzten Aspekte einer verstärkt mitarbeiterorientierten internen Information im Unternehmen sollen jedoch hier nicht nachverfolgt werden.

II. Die Mitarbeiterinformation

Einen wesentlichen Teil der internen Information nehmen die Mitarbeiterinformationen ein.[1] Als Mitarbeiterinformation werden alle solchen Informationen im Unternehmen bezeichnet, die sich an einzelne oder die Gesamtheit aller Mitarbeiter richten und nicht unmittelbar mit den betrieblichen Aufgaben und Abläufen verbunden sind. Mitarbeiterinformation hat wesentliche Motivationsfunktion.

Häufig wird Mitarbeiterinformation auch als "Public Relations nach innen" bezeichnet. Teilweise wird daher dieser Teil der internen Information und Kommunikation auch der Öffentlichkeitsarbeit zugerechnet.[2]

Mitarbeiterinformation richtet sich eingeschränkt auch an ehemalige Mitarbeiter und künftige Personalkräfte.

Mitarbeiterinformationen betreffen z. B.

- die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen,
- die Einführung neuer Mitarbeiter,
- den Überblick über umfassende betriebliche Zusammenhänge,
- das interne und externe Image des Unternehmens,

---

1) Einen grundlegenden Überblick zur Mitarbeiterinformation gibt Zander, Ernst: Mitarbeiter informieren, Information als Führungsaufgabe, 3. Aufl., (I. H. Sauer-Verlag) Heidelberg 1982; vgl. aber auch Holl, Uwe; Wölke, Gabriele: Informationswege im Unternehmen, Motivation durch Information?, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Nr. 40, (Deutscher Instituts-Verlag) Köln 1979.

2) Vgl. Oeckl, Albert: Die Public Relations im Überblick, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 272-288, S. 285.

- die sozialen Belange einzelner oder aller Mitarbeiter,
- die persönlichen Daten einzelner Mitarbeiter, z. B. bei Firmenzugehörigkeits-Jubiläen,
- das betriebliche Vorschlagswesen.

Durch die Mitarbeiterinformation soll Einfluß auf die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Arbeitsplatz genommen werden, so z. B. auf:

" - die Bereitschaft zu Mehrleistungen,
- die Einstellungs- und die Kündigungsprobleme,
- die Fluktuations- und die Absentismusprobleme,
- die Sicherheit am Arbeitsplatz,
- die Förderung des betrieblichen Vorschlagwesens."[1)]

Ihre wesentliche Ausprägungsform findet die Mitarbeiterinformation in der Personalzeitschrift, Werkzeitschrift oder Unternehmenszeitschrift.[2)]

Die Anzahl der derzeit herausgegebenen Personalzeitschriften in der Bundesrepublik Deutschland kann mit gut 500 bei einer Auflage von über 5 Mill. angegeben werden.[3)]

---

1) Pardey, Roland: Die interne Kommunikation im Überblick, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 346-374, S. 361.

2) Einen aktuellen Überblick zur Betriebspublizistik bieten Kalmus, Michael; Classen, Dorit: Zielgruppe unbekannt?, Neue Wege der Internen Information, (Deutscher Instituts-Verlag) Köln 1979; vgl. aber auch Keller, Walter: Die Personalzeitschrift, Praktische Überlegungen zu ihrer Gründung und Betreuung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 39, (Verlag Paul Haupt) Bern 1967; vgl. Hagemeister, Susanne; Wunderer, Rolf: Werkzeitschrift und Information, Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis, München 1967; vgl. Hilb, Martin: Die Personalzeitschrift als Instrument der innerbetrieblichen Informationspolitik, (Verlag Paul Haupt) Bern-Stuttgart 1975; vgl. Schreiber, Hans: Werkzeitschriften: Öffentlichkeitsarbeit nach Innen, (Herder & Herder) Frankfurt-New York 1973.

3) Vgl. o. V.: Heiße Eisen ausgespart, in: Wirtschaftswoche, 36. Jg., Nr. 5, 29. Januar 1982, S. 48-49, S. 49.

Weitere typische Formen der Mitarbeiterinformation sind:

- die Anschläge,
- die Aushänge,
- das "Schwarze Brett",
- die Rundschreiben,
- die periodischen Firmenbroschüren,
- die Firmenbroschüren aufgrund besonderer Anlässe, z. B. bei Jubiläen,
- die Einführungsschriften für neue Mitarbeiter.

Einer Befragung bei 98 Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1978 ist folgende Verteilung der Bedeutung verschiedener Formen der Mitarbeiterinformation zu entnehmen:

Tabelle 3.1

Die Formen der Mitarbeiterinformation nach der Nutzungshäufigkeit[1] in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1978

Gegenstand	Nutzungshäufigkeit in % der befragten Unternehmen
Werkzeitschrift	100,0
Betriebsversammlung	100,0
Geschäftsbericht	100,0
Arbeitsordnung	94,9
Betriebliches Vorschlagswesen	94,9
Zusätzlicher Informationsdienst neben der Werkzeitschrift	91,8
Schwarzes Brett	91,8
Rundschreiben	85,7
Wirtschaftsausschuß	83,7
Umlauf	75,5
Tonbildschau	75,5
Film	71,4
Hausmitteilungen	67,3
Schaukästen	67,3
Einführungsschrift	65,3
Schautafeln	55,1
Firmenhandbuch	36,7
Jubiläumsschrift	36,7
Betriebschronik	34,7
Betriebsfibel	16,3
Lohntütenbeilage	14,3
Lohntütenaufdruck	11,2
Werkfunk/Radio	8,2
Video	1,0

1) Basis: 98 Unternehmen.

Quelle: In Anlehnung an Fiedler, Hans: Kommunikation ist nicht Selbstzweck, Information als Führungsaufgabe (4 und Schluß), in: Blick durch die Wirtschaft, 21. Jg., Nr. 255, 16. November 1978, S. 1.

Eine umfassende Untersuchung in Großbritannien von 1976 bis 1979 über die Akzeptanz von Mitarbeiterberichten durch die Belegschaft erbrachte folgende zentrale Ergebnisse:[1)]

1. Die höchsten Diffusionsgrade werden durch eine persönliche Verteilung des Mitarbeiterberichts am Arbeitsplatz oder an die Privatadresse des Mitarbeiters erzielt.

2. Die Kenntnisnahme des Mitarbeiterberichts ist deutlich abhängig von der verteilenden Stelle im Unternehmen. Ferner nehmen die Bereitschaft, den Bericht intensiv zu studieren, sowie das allgemeine Interesse an dem Mitarbeiterbericht mit sinkender Hierarchiestufe tendenziell ab.

3. Mit zunehmendem Alter steigt die Intensität der Lektüre sehr deutlich an. Das Interesse der Mitarbeiter an dem Mitarbeiterbericht verbessert sich in den mittleren Altersgruppen und bleibt dann bis in die hohen Altersgruppen in etwa konstant.

4. Die Verständlichkeit des Berichts für die Mitarbeiter nimmt mit sinkender Hierarchiestufe sehr deutlich ab. Weiterhin erreicht sie die höchsten Werte in den mittleren Altersklassen zwischen 30 und 50 Jahre.

Die Videotechnik im Rahmen der Mitarbeiterinformation

Seit dem März 1975 werden bei der Deutsche BP Aktiengesellschaft als erstes Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland Videofilme zur Mitarbeiterinformation eingesetzt.

---

1) Vgl. Hussey, Roger: Wie Mitarbeiter über den Geschäftsgang ihrer Firma informiert werden - eine Evaluation, in: Der Schweizerische Treuhänder, 55. Jg., 1981, Nr. 1, S. 6-11. Ein Mitarbeiterbericht ist: "Ein Bericht in schriftlicher Form, der mindestens einmal jährlich für die Mitarbeiter verfasst wird und wesentliche Informationen über eine Rechnungsperiode eines Unternehmens vermittelt." Hussey, Roger: Wie Mitarbeiter über den Geschäftsgang ihrer Firma informiert werden - eine Evaluation, in: Der Schweizerische Treuhänder, 55. Jg., 1981, Nr. 1, S. 6-11, S. 7.

Von 72 % aller Zuschauer werden Vorteile genannt, vor allem daß

" - es aktuelle Informationen schnell und gleichzeitig an viele Mitarbeiter bringt,
- es anschaulicher und einprägsamer, leichter aufzunehmen und verständlich ist,
- es die Informanten personifiziert und man sich so persönlich angesprochen fühlt,
- es Veränderungen der Informationen durch Zwischenträger ausschließt."[1)]

Nachteile empfinden lediglich 35 % der Zuschauer:

" - Es gibt keine Diskussion und keine Kontroverse, feedback fehlt.
- Videoinformation ist nicht so nachhaltig einprägsam wie schriftliche Unterlagen, weil man nichts in der Hand hat und nicht zu jeder Zeit nachlesen kann.
- Es ist zu teuer. Es entsteht ein Mißverhältnis zwischen Kosten und Leistung.
- Es gibt Mängel in technischer und redaktioneller Gestaltung der Beiträge.
- Die Manipulationsmöglichkeiten sind größer (gerade bei begabten Autoren).
- Video kann nur zu bestimmten Zeiten, an bestimmten Orten über einen beschränkten Zeitraum aufgenommen werden, daraus ergibt sich eine mangelnde Teilnahmemöglichkeit."[1)]

"Hertie (Videomit) und Horten berichten über allgemeine innerbetriebliche Video-Informationen im Wochenrhythmus an alle Mitarbeiter in den Häusern. Das Programm behandelt die aktuelle Unternehmenssituation wie Neuigkeiten über Waren, Dekoration und Präsentation. Karstadt hat die zweimal jährlich anfallende Spielwaren-Nachmusterung über 60-Minuten-Video-

---

1) Kalmus, Michael; Classen, Dorit: Zielgruppe unbekannt?, Neue Wege der Internen Information, (Deutscher Instituts-Verlag) Köln 1979, S. 98.

kassetten bewältigt. Einsparungseffekt: Statt rd. 40 000,- DM Kosten im konventionellen Verfahren nur ca. 5 000,- DM mit Video-Einsatz."[1)]

Die Einführungsschrift

Die wesentlichen Inhalte einer Einführungsschrift für neue Mitarbeiter faßt die folgende Checkliste zusammen:[2)]

---

1) Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, 3. Aufl., Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 bis 1995, (Lorch-Verlag) Frankfurt a. M. 1983, S. 1189.
2) Vgl. auch o. V.: Kurz und bündig, in: Lebensmittel-Zeitung, 34. Jg., Nr. 6, 12. Februar 1982, S. F34.

Übersicht 3.8

Die Einführungsschrift für neue Mitarbeiter

1. Grußworte
2. Einführung
3. Wesentliche Unternehmensdaten
   - Gründung
   - Mitarbeiterzahl
   - Niederlassungen
   - Branche
   - Kundenstruktur
   - Betriebsergebnisse
   - Rechtsform
   - Anteilseigner
   - Verbundene Unternehmen
   - Zukünftige Entwicklungstendenzen
4. Organisation
   - Organigramm
   - Geschäftsführung
   - Einzelne Unternehmensbereiche
   - Belegschaft (Anzahl, Zusammensetzung)
   - Auszubildende (Anzahl, Zusammensetzung)
5. Ausgewählte Ansprechpartner
   - Betriebsrat (Mitglieder, Sprechzeiten)
   - Personalabteilung
   - Telefonzentrale
   - Schreibbüro
   - Zentrale Services
   - Ansprechpartner der einzelnen Abteilungen
6. Arbeitsbezogene Informationen
   - Hinweis auf Allgemeine Führungsanweisung
   - Hinweis auf Allgemeine Betriebsordnung
   - Arbeitszeitregelungen
   - Pausenzeiten
   - Urlaubszeitregelungen
   - Reisekostenregelungen
   - sonstige Betriebsvereinbarungen
   - Unfallverhütung
   - Sicherheitsbeauftragter
   - Sonstiges
7. Sozialleistungen des Unternehmens
8. Ausgewählte Einrichtungen
   - Firmenzeitschrift
   - Betriebliches Vorschlagswesen
   - Betriebliches Bildungswesen
   - Betriebsarzt
   - Kantine
   - Parkplätze
   - Schwarzes Brett
   - Belegschaftsverkauf
9. Abschließende Worte

III. Die Förderung der Informationsbeiträge der Mitarbeiter

Eine besondere Form der personalistischen Ausrichtung interner Informationsstrategien stellt die Beeinflussung des Informationsverhaltens der Mitarbeiter im Unternehmen dar.

Analog der Anreiz-Beitrag-Theorie nach March und Simon[1] lassen sich die Motivationsfaktoren nennen, die zu einer Hebung von Qualität und Quantität der Informationsweitergabe (Kommunikation), der Informationsnachfrage sowie des Informationsangebots der Mitarbeiter und auch einzelner Informationen beitragen können.

Man kann unterscheiden:

1. die materiellen Anreize
   a) entgeltliche oder zeitliche Vergütungen für bestimmte Informations- und Kommunikationsleistungen,
   b) Prämien im betrieblichen Vorschlagswesen,
   c) Preise und Incentives,
   d) die Ausrüstung mit bestimmten informationstechnischen Geräten;

2. die immateriellen Anreize
   a) Änderungen, Anpassungen im Führungsstil,
   b) besondere Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen,
   c) Auszeichnungen und Ehrungen; die Aufnahme in den "Top Informations-Club".

Daneben sind von erheblicher Bedeutung

3. die informations- und kommunikationsbezogenen Anreize
   a) die Differenzierung der weitergegebenen Informationen nach Mitarbeitertypen,
   b) die intensive Berücksichtigung subjektiver Informationsbedarfe,

---

1) Vgl. March, James G.; Simon, Herbert A.: Organizations, (John Wiley & Sons, Inc.) New York-London 1958, S. 84-88.

c) die Gewährung besonderer Kommunikationsmöglichkeiten,
d) der verbesserte persönliche, direkte Kommunikationskontakt,
e) die sachliche oder zeitliche Verbesserung der Feed back-Information,
f) die horizontale oder vertikale Ausdehnung des Informationsstandes über den eigentlichen Verantwortungsbereich hinaus,
g) ein hoher Anteil motivationsorientierter Informationen,
h) ein hoher Anteil der abwärts gerichteten Informationen.

Dieser Ansatz versteht die Führungskraft und ihre Mitarbeiter - letztlich das ganze Unternehmen - als Informations- und Kommunikations-Koalition, in der alle Beteiligten zur Erreichung gemeinsamer Ziele Beiträge liefern.

Die Beiträge der Führungskraft bzw. der Geschäftsleitung bestehen in den Verhaltensmaßnahmen bzw. in den organisatorischen Konzepten, die die gewünschten Informations- und Kommunikationsbeiträge der Mitarbeiter fördern.

Auf die Zweckmäßigkeit einzelner Strategieelemente in einer konkreten Unternehmenssituation wirken dabei direkt ein:

1. die Mitarbeiter selbst,
2. die internen Informationen,
3. die Informationstechniken,
4. das Informationssystem.

Was in einer bestimmten Unternehmenssituation sehr erfolgreich ist, kann bei anderen Mitarbeitern oder unter anderen informatorischen Bedingungen gänzlich scheitern.

IV. Die Beeinflussung der informalen Kommunikation

Die informale Kommunikation der Mitarbeiter untereinander stellt eine der wesentlichsten interdependenten Rahmenbedingungen für die internen Informationsstrategien dar.[1] In der informalen Kommunikation spiegelt sich eine Vielzahl verhaltensbezogener Gesetzmäßigkeiten wieder.

Als informal wird der gesamte Bereich der internen Information und Kommunikation bezeichnet, der nicht mit den durch die Mitarbeiter zu erledigenden Aufgaben verbunden ist.[2]

Der personalistische Ansatz der internen Information zielt auf die Beeinflussung der informalen Kommunikation im Sinne der formalen Informationspolitik des Unternehmens.

Grundsätzlich zu unterscheiden und nicht immer verknüpft sind:

1. die informalen Informationen,
2. die informalen Informationswege.

Informale Informationen können auf informalen oder den vorgesehenen Kommunikationskanälen weitergegeben werden und ebenso können offizielle Informationen auch auf informalen Wegen "diagonal" weitergegeben werden.

---

1) Vgl. auch Zmud, Robert W.: Information Systems in Organizations, (Scott, Foresman and Company) Glenview, Ill. u. a. 1983, S. 62 f.

2) Vgl. aber auch Irle, Martin: Kommunikation in Organisationen, in: Hoyos, Carl Graf; Kroeber-Riel, Werner; von Rosenstiel, Lutz; Strümpel, Burkhard (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, Gesamtwirtschaft - Markt - Organisation - Arbeit, (Kösel-Verlag) München 1980, S. 378-385, S. 383 f.

Informale Kommunikation wirkt nicht ausschließlich negativ, d. h. gegen formale Zielsetzungen gerichtet. Informale Kommunikation kann Lücken des formalen Informationssystems füllen.[1)]

Die Beeinflussung der informalen Kommunikation als personalistische Strategie der internen Information zielt auf eine Verbesserung der Beiträge des informalen Systems zur formalen Informationspolitik im Unternehmen.

Über die Wirkungen informaler Strukturen auf die formalen Netze informatorischer Beziehungen liegen bislang nur unzureichende Untersuchungsergebnisse vor.

Eine ausgewogene und dem - wichtigen - Phänomen gerecht werdende Strategie der Beeinflussung im Sinne der informatorischen Gesamtstrategie basiert auf einigen Grundsätzen zur Verhinderung negativer informaler Kommunikation (Gerüchte, Verdächtigungen):

I. im Bereich der Unternehmenspolitik z. B.

1. die Verkürzung der entscheidungsvorbereitenden Diskussionen,
2. die Berechenbarkeit der Unternehmenspolitik nach innen,
3. die Klarheit der Entscheidungswege,
4. das korrekte Führungsverhalten;

II. im Bereich der Informationspolitik z. B.

1. die Unterrichtung der Mitarbeiter vor der Unterrichtung der Öffentlichkeit,

---

1) Vgl. Albach, Horst: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Schnaufer, Erich; Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. 1, (Deutscher Betriebswirte-Verlag) Berlin-Baden-Baden 1961, S. 355-402, S. 396 f.

2. die Sicherstellung eines raschen und direkten Informationsflusses im Unternehmen,
3. die eindeutige und konsequente Information gegenüber den Arbeitnehmervertretern,
4. die weite, aber nicht übertriebene Offenheit gegenüber den Mitarbeitern.

E. Die informationstechnischen Strategien

I. Der Gegenstand

Mit Ausnahme des direkten mündlichen Gesprächs basiert jede Information und Kommunikation im Unternehmen auf Informationstechnik. Dies verdeutlicht die Abhängigkeit der Durchsetzung informationspolitischer Entscheidungen von der Struktur und den Entwicklungen der Informationstechnik.

Obwohl die Informationstechnik nur unterstützenden Charakter für die Informations- und Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen trägt, muß in den Entscheidungen der Informationspolitik der Informationstechnik umfassend Rechnung getragen werden.

Informationstechnische Lösungen decken stets überlappend mehrere Strategiefelder der internen Information. So kann ein internes Bildschirmtext-System in Filialunternehmen u. a. genutzt werden für

- ein umfassendes Informations-Abrufsystem für die Filialen, z. B. über aktuelle Markt- und Wettbewerbsinformationen,
- ein Melde- und Berichtssystem,
- das Planungs- und Kontrollsystem, z. B. die kurzfristige Erfolgsrechnung,
- die Schulung und die Ausbildung, z. B. Verkäuferinformationen über Sortiment und sonstiges Leistungsprogramm,
- die Mitarbeiterinformation, z. B. neue Formen der internen Publizistik,

sowie zahlreiche Strategien der externen, kundengerichteten Kommunikation.

Die Dynamik der Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten stellt die wesentliche Rahmenbedingung informationstechnischer Strategien dar. Dabei werden im folgenden unterschieden

1. die traditionellen Informationstechnologien,
2. die innovativen Informationstechnologien.

II. Traditionelle Informationstechnologien

1. Die Filialplanungs- und Kontrollkonzepte

Die Planung

Der Aufbau des unternehmerischen Planungssystems[1] bestimmt das Zusammenwirken und die relative Bedeutung der einzelnen Planungsaktivitäten:

Grundsätzlich können in filialisierenden Unternehmen Zielwerte für jede einzelne Filiale aggregiert werden bis zu zuletzt unternehmensbezogenen Planansätzen (marktzellenorientiertes Konzept) oder Unternehmenswerte hinunter-"gebrochen" werden auf filialindividuelle Vorgaben (gesamtmarktorientiertes Konzept).

Unabhängig davon erfährt das Planungskonzept seine wesentliche Gestaltung durch eine Abstützung ausschließlich auf Daten und Erfahrungen des eigenen Unternehmens oder auch auf Informationen der Branche und des Wettbewerbs (unternehmens- bzw. wettbewerbsbezogenes Konzept).

---

1) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 119-465, insbesondere S. 132-148, S. 154-158.

Hinsichtlich der Einbindung bzw. Duldung der Filialen im Planungsprozeß unterscheidet man üblicherweise in:

- die Planung von unten nach oben,
- die Planung von oben nach unten,
- die Planung auf allen Ebenen.

Das Entscheidungssystem der informationstechnischen Strategie der Filialplanung stellt sich demnach wie folgt dar:

Gegenstand	marktzellenorientiertes Planungskonzept		gesamtmarktorientiertes Planungskonzept	
	unternehmensbezogenes Planungskonzept	wettbewerbsbezogenes Planungskonzept	unternehmensbezogenes Planungskonzept	wettbewerbsbezogenes Planungskonzept
Planung von unten nach oben				
Planung von oben nach unten				
Planung auf allen Ebenen				

Für ein Unternehmen mit marktzellenorientiertem wettbewerbsbezogenem Planungskonzept bei Planung auf allen Ebenen kann sich dann z. B. folgender Informationsprozeß zwischen Zentrale und Filiale ergeben:

1. von der Zentrale an die Filiale
   - Marktinformationen,
   - Branchenkennzahlen,
   - Kennzahlen ausgewählter Wettbewerber;

2. von der Filiale an die Zentrale
   - Wettbewerbssituation der Filiale,
   - interne Situation der Filiale,
   - Zielsetzungen der Filiale;

3. von der Zentrale an die Filiale
   - Rahmenplanwerte für die Planung in der Filiale, z. B. prozentuale Umsatzsteigerungen nach Hauptwarengruppen;

4. von der Filiale an die Zentrale
   - differenzierte Planungsansätze der Filiale, z. B. Mengenansätze nach Artikelgruppen;

5. von der Zentrale an die Filiale
   - Vorgaben für die Filiale aufgrund des abgestimmten und korrigierten Gesamtplans;

6. von der Filiale an die Zentrale
   - Kritik an den Vorgaben;

7. von der Zentrale an die Filiale
   - eventuell Korrektur der Vorgaben.

Gerade in stärker dezentralisierten Unternehmen können Planungskonzepte in Abhängigkeit vom Planungsgegenstand kombiniert werden.[1] So können z. B. kurz- und mittelfristige Pläne von unten nach oben bzw. auf allen Ebenen erstellt werden und parallel ein Langfristplan zentral in der Geschäftsleitung vorliegen.

---

1) Vgl. Teichmann, Heinz: Planungsprobleme der Zentralen im dezentralisierten Unternehmen und Lösungsmöglichkeiten für die Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 39. Jg., 1979, Nr. 3, S. 377-395.

Die kurzfristige Erfolgsrechnung

Die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)[1] - auch Filialerfolgsrechnung (FER) oder Filialwirtschaftlichkeitsrechnung (FWR) - basiert auf den Erfassungen der Be- und Entlastungen der einzelnen Filialen hinsichtlich der Waren- und Finanzbewegungen (Filialabrechnung)[2]. Die Erfassung der Be- und Entlastungen hat in der Filiale täglich auf der Basis von Rechnungen, Lieferscheinen, Gutschriften usw. des Strecken- und des Lagergeschäfts sowie von den in der Filiale erstellten Meldungen über Umsatz, Verluste (z. B. Schwund, Bruch) usw. zu erfolgen.

Im Lebensmitteleinzelhandel ergeben sich besondere Probleme der Filialabrechnung z. B. aufgrund der schwierigen Verkaufspreisfestlegung sowie der hohen Verluste im gesamten Frischebereich.[3] Im Textileinzelhandel können sich bei nicht einwandfrei durchgeführten Warenverschiebungen zwischen den Filialen insbesondere in den Saison-Schlußverkäufen Abgrenzungs- und Abrechnungsprobleme ergeben.

---

1) Vgl. hierzu Tietz, Bruno; Schwartz, Helge: Die Erfolgsrechnung als Steuerungsinstrument einer dezentralisierten Organisation, dargestellt am Beispiel eines Lebensmittel-Filialunternehmens, in: Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 24: Spezialgebiete der Kostenrechnung, hrsg. von Herbert Jacob, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1978, S. 127-150; vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 1102-1176; vgl. Schwarz, Rudolf: Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER), in: Falk, Bernd R.; Wolf, Jakob (Hrsg.): Das große Lexikon für Handel und Absatz, 2. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982, S. 462-465.

2) Vgl. Derz, Klaus; Brenker, Horst: Filialabrechnung - genau genommen, in: Rationeller Handel, 18. Jg., 1975, Nr. 2, S. 41-47; vgl. Derz, Klaus; Brenker, Horst: Voraussetzungen für die Filialabrechnung, in: Rationeller Handel, 18. Jg., 1975, Nr. 3, S. 44-48.

3) D. h. bei Obst und Gemüse, Frischfleisch und frischen Wurstwaren sowie Aufschnittkäse und Molkereiprodukten, auch Blumen.

Die wesentlichen Informationshilfsmittel der Filialabrechnungstechnik sind:

1. das Filialeingangsbuch für Strecken- und Lagergeschäfts (Lieferungen, Retouren, Reklamationen, Gutschriften usw.),
2. das Formular der Preisänderungen,
3. das Formular der Warenverluste,
4. das Formular des filialseitigen Eigenverbrauchs,
5. das Formular der Warenverschiebungen zwischen Filialen,
6. die Formulare der Kassen- und sonstigen Geldverkehrsabrechnung,
7. das Formular der Abrechnung besonderer Abteilungen,
8. das Formular der Leergutabrechnung,
9. die Formulare zur wöchentlichen und monatlichen Zusammenfassung der täglichen Erhebungen,
10. die besonderen Kontrollformulare, insbesondere im Kassen- sowie im Wareneingangsbereich.

Die kurzfristige Erfolgsrechnung stellt den Umsatz zu Verkaufspreisen dem Wareneinsatz zu Einstandspreisen[1] für die einzelne Filiale gegenüber und ermittelt so den filialspezifischen Bruttoertrag. Wesentlich ist zur genauen Abgrenzung des filialseitigen Bruttoertrages der Abrechnungsperiode dabei die Bestimmung des im Filial-Warenbestand enthaltenen Bruttoertrages.[2]

---

1) "Es ist generell zweckmäßig, den Einstandspreis als Grundlage der Erfolgsrechnung zu wählen, unabhängig davon, ob die Eigenleistungen des Betriebes durch Ausbau des Beschaffungsbereiches erweitert werden. In diesem Falle können jedoch in den Einstandspreisen bereits Gewinne oder Verluste aus Beschaffungsleistungen enthalten sein... Die Beschaffungserträge und Beschaffungsverluste sind aus der Warenertragsrechnung zu eliminieren." Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 1146.

2) Weitere Abrechnungsprobleme ergeben sich dabei insbesondere aus Inventurdifferenzen.

Diese Bruttoertragsrechnung geht über in die Deckungsbeitragsrechnung. Dabei wird üblicherweise ein Deckungsbeitrag I vom Deckungsbeitrag II unterschieden.

Der um die direkten Betriebskosten der Filiale sowie die der Filiale direkt zurechenbaren sonstigen Kosten verringerte Bruttoertrag (Deckungsbeitrag I) steht dann zur Deckung der Zentralekosten (sowie als Beitrag zum Unternehmensgewinn) zur Verfügung.

Abzüglich der auf die Filiale zugerechneten Zentralekosten läßt die Restgröße (Deckungsbeitrag II) Aussagen zu über die Ertragskomponente der Filiale.

Diese Ist-Ergebnisse für jede Filiale sowie für das Unternehmen insgesamt werden im Rahmen der kurzfristigen Erfolgsrechnung den geplanten Soll-Werten gegenübergestellt und einer Abweichungsanalyse unterzogen.[1)]

Ferner ist ein Zeitvergleich für die gerade abgeschlossene Periode mit der entsprechenden Vorjahresperiode sowie z. B. mit den zwei letzten vorausgegangenen Perioden angebracht. Periodenabgrenzungen sind üblicherweise Woche und Monat; Abweichungen von Kalenderwoche und Kalendermonat ergeben sich aus der spezifischen Unternehmenssituation, z. B. Donnerstag-Donnerstag-Woche oder normierte Monate zu je vier Wochen (gleich 28 Tage).

Die dem Filialleiter übermittelten Werte der kurzfristigen Erfolgsrechnung können z. B. durch Relativaussagen zu vergleichbaren Filialen zum Filialbetriebsvergleich ausgebaut werden.[2)]

---

1) Ferner bieten sich Soll-Ist-Vergleiche für bestimmte Warengruppen, u. U. für einzelne Artikel, an.
2) Vgl. auch Leihner, Emil: Betriebsvergleich, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 399-411, S. 403-405.

Die kurzfristige Erfolgsrechnung hat in den letzten Jahren durch EDV-Einsatz erhebliche technische Verbesserungen erfahren. Insbesondere die Aggregation der teilweise noch manuell in den Filialen erhobenen Daten wurde wesentlich beschleunigt. Auch die Analyse der Informationen, z. B. die Bestimmung von Kennzahlen, konnte noch verbessert werden.

Der derzeit vereinzelt zu beobachtende und künftig verbreitet zu erwartende Einsatz von Scanning und intelligenten Kassenterminals eliminiert im Grunde zeitliche Verzögerungen der Erfolgsrechnung. Voraussetzung ist natürlich eine dem technischen Erfassungsmodus auf der Umsatzseite entsprechende Technik im Wareneingang der Filiale (ein integriertes Warenwirtschaftssystem). Eine tagesbezogene Erfolgsrechnung erscheint dann ohne weiteres möglich, nicht immer jedoch notwendig.

Gleichzeitig dienen diese Techniken auch zu einer deutlichen Steigerung des Differenziertheitsgrades der kurzfristigen Erfolgsrechnung im Einzelhandel. Dann sind mit geringerem Aufwand auch artikelbezogene Ertragsrechnungen möglich.

Interessant erscheinen auch die Möglichkeiten zu einer ertragsorientierten Sortimentsverbund-Analyse.

2. Die Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen[1] sind im wesentlichen Organisations- und Führungshilfsmittel, zielen aber gleichermaßen auch auf die Fixierung und Durchsetzung der internen Informationspolitik. Stellenbeschreibungen sind in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen bereits weit verbreitete informationstechnische Strategien.

In den folgenden drei Übersichten sind Auszüge aus der Stellenbeschreibung

- des Ein- und Verkaufsleiters eines Möbelfilialunternehmens,
- des Filialleiters eines Textilfilialunternehmens,
- des Bezirksleiters eines Lebensmittelfilialunternehmens

als beispielhafte Elemente informationstechnischer Strategien bei unterschiedlicher Schwerpunktstrategie der Unternehmenspolitik beigegeben.

---

1) Vgl. Kreikebaum, Hartmut: Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 2138-2148; vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 700-716. Musterstellenbeschreibungen für Lebensmittelfilialunternehmen finden sich auch bei Wirtz, Hans: Operating im Filialbereich, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 263-308, S. 295-308.

Übersicht 3.9

Die Stellenbeschreibung des Ein- und Verkaufsleiters eines Möbelfilialunternehmens
- Beispiel bei hoch zentralistischer Schwerpunktstrategie -

1. Abgrenzungen

.

.

2. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im einzelnen

2.1. Allgemeine Aufgaben

Der Ein- und Verkaufsleiter leitet die ihm unterstellten Bereiche Einkauf und Verkauf.

Er trägt die Verantwortung für alle Aktivitäten in diesen Bereichen.

Er koordiniert alle Einkaufs- und alle Verkaufsaktivitäten im ganzen Unternehmen.

Er arbeitet eng mit den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung zusammen.

Er koordiniert alle Maßnahmen mit dem Leiter Filialkontrolle.

Er richtet alle Aktivitäten an dem übergeordneten Ziel einer einheitlichen und für den Kunden leicht identifizierbaren Marketingformel aus.

Er fördert den Leitsatz möglichst umfassender Standardisierung zur Nutzung aller Vorteile des Filialisierungskonzeptes.

Er ist verantwortlich für die dynamische Weiterentwicklung des Verkaufsbereichs des Unternehmens. Hierzu nimmt er die Anregungen des Leiters Filialbereich entgegen.

.

.

2.2. Beschaffung

Er entscheidet alle Sortimente und Sortimentsteile.

Er entscheidet eventuell zwischen den Filialtypen differierende Sortimente.

Er nimmt hierzu die Anregungen der Einkäufer für ihre Warengruppen sowie des Leiters Filialbereich für den Verkauf entgegen.

Er besucht persönlich die wesentlichen Messen.

Er leitet alle internen Einkaufssitzungen.

Er zeichnet alle Aufträge an Lieferanten ab.

.

.

2.3. Verkauf

Er entscheidet die individuellen Filialsortimente.

Er entscheidet alle Preisstellungen aller Sortimentsteile.

Er delegiert die laufende Überwachung der Verkaufstätigkeit in den Filialen sowie die Koordination aller Verkaufsaktivitäten in den Filialen an den Leiter Filialbereich.

Er entscheidet alle Dekorations- und Werbemaßnahmen.

Er entscheidet alle Verkaufsaktionen und läßt sie durch den Leiter Filialbereich überwachen.

Er läßt durch den Leiter Filialbereich alle Lageraktivitäten der Filialen überwachen.

Er nimmt darüber hinaus stichprobenweise Kontrollen der Verkaufsaktivitäten in den Filialen vor.

.

.

2.4. Planungsaufgaben

Er entscheidet

- die Gesamtabsatzplanung,
- die Gesamtbeschaffungsplanung,
- die Gesamtsortimentsplanung.

Er entscheidet die Einkaufsbudgets nach Einkaufsabteilungen.

Er entscheidet für die einzelnen Filialen

- den Umsatzplan,
- die einzelnen Verkaufsziele,
- die Betriebs- und Personalkostenbudgets,

.

.

- Fortsetzung -

tsetzung Übersicht 3.9

5. Kontrollaufgaben

Er erstellt alle Richtlinien für die Bereiche des Einkaufs und des Verkaufs im ganzen Unternehmen.

Er überwacht persönlich die Erfüllung aller Ein- und Verkaufsrichtlinien. Im Bereich des Verkaufs wird er dabei unterstützt durch den Leiter Filialbereich.

Er kontrolliert die Einhaltung der Budgets und Ziele der einzelnen Stellen und Abteilungen seines Bereiches.

Er ist verantwortlich für die Einhaltung aller allgemeinen Richtlinien in seinem Bereich.

.

.

6. Personalaufgaben

Er fördert die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter in seinem Bereich zur Erreichung der gesetzten Ziele.

Er entscheidet in Abstimmung mit dem Personalleiter Einstellungen und Entlassungen in seinem Bereich.

Er entscheidet Änderungen in der Entlohnung der Mitarbeiter in seinem Bereich.

Er entscheidet über die Aus- und Weiterbildungsprogramme in seinem Bereich.

Er ist verantwortlich für die Lehrlingsausbildung in seinem Bereich.

Er genehmigt den Freitage- und Urlaubsplan.

.

.

Organisatorische Beziehungen

Der Ein- und Verkaufsleiter ist Mitglied der Geschäftsleitung.

1. Überstellung

Der Ein- und Verkaufsleiter ist der direkte Vorgesetzte

- des Leiters Filialbereich,
- des Einkäufers Sortiment 1,
- des Einkäufers Sortiment 2,
- des Einkäufers Sortiment 3.

.

.

2. Unterstellung

Der Ein- und Verkaufsleiter ist dem Ersten Geschäftsführer direkt unterstellt.

Informationsbeziehungen

1. Informationen an die Stelle

1.1. Informationen durch den Leiter Filialbereich

- der tägliche Umsatzbericht,
- der wöchentliche Umsatzbericht,
- der monatliche Umsatzbericht,
- die Stellungnahme zur monatlichen KER,
- der monatliche Sortimentsbericht (Renner, Langsamdreher, Fehlverkäufe),
- die absatzmarktbezogenen Berichte (Konkurrenz, Preise, Ware, modische Entwicklungen, Kunden),
- die Vorschläge zur Werbe-, zur Dekorations- und zur Aktionspolitik.

.

.

1.2. Informationen durch den Leiter Filialkontrolle

- Ergebnisberichte zu den regelmäßigen Kontrollen entsprechend dem Kontrollplan,
- Ergebnisberichte zu den unregelmäßigen Kontrollen,
- Vorschläge zur Beseitigung der festgestellten Mängel.

.

.

1.3. Informationen durch die Einkäufer

- die wöchentlichen Limit- und Bestandsberichte,
- die monatlichen Limit- und Bestandsberichte,
- die saisonbezogenen Limit- und Bestandsberichte,

- Fortsetzung -

Fortsetzung Übersicht 3.9

- die beschaffungsmarktbezogenen Berichte (Lieferanten, Konkurrenz, Preise, Ware, modische Entwicklungen, Ausstellungen und Messen),
- die Vorschläge zur Werbe-, zur Dekorations- und zur Aktionspolitik.

.

.

4.1.4. Informationen durch den Ersten Geschäftsführer

- die jahresbezogenen Umsatz-, Kosten- und Ertragsvorgaben für den Bereich,
- die saisonbezogenen Umsatz-, Kosten- und Ertragsvorgaben für den Bereich.

.

.

4.1.5. Sonstige Informationen

.

.

4.2. Informationen durch die Stelle

4.2.1. Der Ein- und Verkaufsleiter berichtet über seinen Verantwortungsbereich dem Ersten Geschäftsführer.

4.2.2. Informationen an den Leiter Filialbereich

- die monatliche KER für den Filialbereich,
- die jahresbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für den Filialbereich,
- die saisonbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für den Filialbereich,
- die monatsbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für den Filialbereich,
- die saisonbezogene Werbe-, Dekorations- und Aktionsplanung.

.

.

4.2.3. Informationen an die Einkäufer

- die jahresbezogenen Einkaufsbudgets,
- die saisonbezogenen Einkaufsbudgets,
- der Besuchsplan für Ausstellungen und Messen.

.

.

4.2.4. sonstige Informationen

.

.

4.3. Gremien

Der Ein- und Verkaufsleiter ist Mitglied (Leiter) folgender Gremien:

- Führungsgremium (Mitglied),
- Unternehmensplanungsausschuß (Mitglied),
- Sortiments- und Preisausschuß (Leiter).

.

.

5. Sonstiges

.

.

bersicht 3.10

Die Stellenbeschreibung des Filialleiters eines Textilfilialunternehmens
- Beispiel bei dezentralistischer Schwerpunktstrategie -

1. Abgrenzungen

.

.

2. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im einzelnen

2.1. Allgemeine Aufgaben

Der Filialleiter zählt zu den Führungskräften des Unternehmens. Von seiner Leistungsfähigkeit hängt der geschäftliche Erfolg in besonderem Maße ab.

Er führt die ihm überantwortete Filiale nach dem Führungskonzept der selbständigen Aufgabenerfüllung.

Er paßt die Preislagen, die Sortimente und die Verkaufstätigkeiten innerhalb der vorgegebenen Grenzen an die spezifischen Kundenwünsche in seiner Region an.

Er erreicht bzw. übertrifft die gemeinsam mit der Ein- und Verkaufsleitung festgelegten Leistungsstandards, insbesondere für

- Umsatz,
- Deckungsbeiträge,
- Sortimente,
- Lagerumschlagshäufigkeit.

Er unterstützt den Ein- und Verkaufsleiter bei der Planung, Organisation und Kontrolle des Filialbereichs.

.

.

2.2. Beschaffung

Er ist persönlich oder vertreten durch die betreffenden Abteilungsleiter beteiligt an den zentralen Musterungen.

Er leitet - unterstützt durch die betreffenden Abteilungsleiter - und im Rahmen der gemeinsam mit dem Ein- und Verkaufsleiter für die einzelnen Warengruppen festgelegten Schlüssel - den Zukauf der nicht im Zentralsortiment enthaltenen Ware.

Er bestimmt für die Zusatzsortimente Schlußverkaufs- und Werbemaßnahmen nach den allgemeinen Richtlinien der Ein- und Verkaufsleitung.

.

.

2.3. Verkauf

Er ist nur in Ausnahmefällen am Verkauf selbst beteiligt.

Er koordiniert lediglich bei besonderen Belastungen die Verkaufsaktivitäten der Abteilungen.

Er unterstützt die selbständige Führung der Abteilungen durch die Abteilungsleiter.

Er entscheidet die Sortimentsgrundlagen der Filiale und gibt Eckdaten an die Abteilungsleiter weiter.

Er entscheidet die Preisstellung der zentral geführten und der selbständig zugekauften Sortimente innerhalb der Preislagenpolitik des Ein- und Verkaufsleiters.

Er entscheidet die Filialdekoration und -werbung nach den allgemeinen Richtlinien und in Abstimmung mit dem Leiter Dekoration sowie dem Werbeleiter.

Er entscheidet und leitet die lokalen und regionalen Verkaufsaktionen und koordiniert die Aktivitäten der einzelnen Bereiche der Filiale bei zentral entschiedenen Verkaufsaktionen.

Er überwacht die Lageraktivitäten der einzelnen Abteilungen. Er überwacht die Reassortierung der zentral geführten Sortimente durch die Abteilungsleiter.

.

.

2.4. Planungsaufgaben

Er erstellt in Zusammenarbeit mit dem Ein- und Verkaufsleiter die Einkaufsbudgets der zentral geführten Sortimente sowie der selbständig einzukaufenden Zusatzsortimente.

Er erstellt in Zusammenarbeit mit der Zentrale die Betriebs- und Personalkostenbudgets.

Er fixiert in Abstimmung mit dem Ein- und Verkaufsleiter die Verkaufsziele der Filiale, so für

- Umsatz,
- Deckungsbeiträge,

.

.

- Fortsetzung -

Fortsetzung Übersicht 3.10

2.5. Kontrollaufgaben

Er ist verantwortlich für die Einhaltung der für die Filiale fixierten Budgets und Ziele.

Er kontrolliert stichprobenweise die allgemeine Verkaufstätigkeit innerhalb aller Abteilungen der Filiale.

Er kontrolliert stichprobenweise die Einhaltung der allgemeinen Richtlinien der Zentrale in der Filiale.

.

.

2.6. Personalaufgaben

Er führt die Mitarbeiter der Filiale im Sinne des Führungskonzepts der selbständiger Aufgabenerfüllung und fördert jeden Untergebenen nach dessen Belangen.

Er nimmt bei Information des Personalleiters Einstellungen und Entlassungen innerhalb seiner Filiale vor.

Er schlägt dem Personalleiter Änderungen in der Entlohnung der Mitarbeiter der Filiale vor.

Er benennt Mitarbeiter für zentrale Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und koordiniert die filialinternen Schulungsaktivitäten der Abteilungsleiter.

Er erstellt den Freitage- und Urlaubsplan der Filiale.

.

.

3. Organisatorische Beziehungen

3.1. Überstellung

Der Filialleiter ist der direkte Vorgesetzte

- aller Abteilungsleiter der Filiale,
- des Filialdekorateurs,
- des Atelierleiters.

.

.

3.2. Unterstellung

Der Filialleiter ist dem Ein- und Verkaufsleiter direkt unterstellt.

4. Informationsbeziehungen

4.1. Informationen an die Stelle

4.1.1. Informationen durch die Abteilungsleiter

- die Stellungnahme zur monatlichen KER,
- der tägliche Umsatzbericht,
- der wöchentliche Umsatzbericht,
- der monatliche Umsatzbericht,
- der wöchentliche Sortimentsbericht (Bestände, Renner, Langsamdreher, Fehlverkäufe) und die Vorschläge für den Filialeinkauf,
- die absatzmarktbezogenen Berichte (Konkurrenz, Preise, Ware, modische Entwicklungen, Kunden),
- die Vorschläge zur Preispolitik,
- die Vorschäge zur Werbe-, zur Dekorations- und zur Aktionspolitik,
- die Vorschläge für die jahres- und saisonbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung der Abteilung.

.

.

4.1.2. Informationen durch den Filialdekorateur

- die Vorlage des saisonbezogenen Dekorationsplans,
- die Vorlage der Pläne zur Einzeldekoration.

.

.

4.1.3. Informationen durch den Atelierleiter

- der wöchentliche Ergebnisbericht für das Atelier,
- der monatliche Ergebnisbericht für das Atelier,
- die Stellungnahme zur monatlichen KER,
- die Vorschläge für die jahres- und saisonbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für das Atelier.

Fortsetzung

rtsetzung Übersicht 3.10

1.1.4. Informationen durch den Ein- und Verkaufsleiter

- die monatliche KER für die Filiale,
- die jahresbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für die Filiale aufgrund der eigenen Vorschläge,
- die saisonbezogenen Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für die Filiale aufgrund der eigenen Vorschläge,
- die Anweisungen zu den Warenverschiebungen zwischen den Filialen.

.

.

1.1.5. sonstige Informationen

.

.

1.2. Informationen durch die Stelle

1.2.1. Der Filialleiter berichtet über seinen Verantwortungsbereich unmittelbar dem Ein- und Verkaufsleiter.

1.2.2. Informationen an die Abteilungsleiter

- die monatliche KER für die Abteilung,
- die jahresbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung der Abteilung,
- die saisonbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung der Abteilung,
- die monatsbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung der Abteilung,
- die Entscheidungen zur Preispolitik,
- die Entscheidungen zur Werbe-, zur Dekorations- und zur Aktionspolitik.

.

.

1.2.3. Informationen an den Filialdekorateur

- die Entscheidungen zum saisonbezogenen Dekorationsplan,
- die Entscheidungen zur Einzeldekoration.

.

.

1.2.4. Informationen an den Atelierleiter

- die jahresbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für das Atelier,
- die saisonbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für das Atelier,
- die monatsbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für das Atelier.

.

.

1.2.5. sonstige Informationen

.

.

1.3. Gremien

Der Filialleiter ist Mitglied (Leiter) folgender Gremien:

- Planungsausschuß Verkauf (Mitglied),
- Sortiments- und Preisausschuß (Mitglied),
- Arbeitskreis Filialleiter (Mitglied),
- Erfahrungsaustauschgruppe Filialleiter der Region (Mitglied),
- Abteilungsleiterkreis der Filiale (Leiter).

.

.

. Sonstiges

.

.

Übersicht 3.11

Die Stellenbeschreibung des Bezirksleiters eines Lebensmittelfilialunternehmens
- Beispiel bei zentralistisch-dezentralistischer Schwerpunktstrategie -

1. Abgrenzungen

.

.

2. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im einzelnen

2.1. Allgemeine Aufgaben

Der Bezirksleiter leitet die ihm unterstellten Filialführungskräfte nach dem Konzept der kooperativen Führung und überwacht ihre Aktivitäten.

Er delegiert im einzelnen entsprechend den Gegebenheiten die Verantwortung an einzelne Filialleiter.

Er arbeitet - dem Verkaufsleiter direkt unterstellt - selbständig mit dem Leiter der Filialkontrolle zusammen.

Er leitet und koordiniert nach den Richtlinien der Verkaufsleitung die lokalen und regionalen Sortimentsergänzungen der Filialen.

Er erarbeitet gemeinsam mit den Filialleitern die Vorschläge für die Leistungsstandards der Filialen.

Er motiviert die Filialführungskräfte, die von der Verkaufsleitung fixierten Leistungsstandards zu erreichen bzw. zu übertreffen.

Er unterstützt den Verkaufsleiter bei der Planung, Organisation und Kontrolle des Filialbereichs.

.

.

2.2. Beschaffung

Er koordiniert die Zusammenstellung der Filialsortimente aus den von der Verkaufsleitung modular angebotenen Sortimentsteilen. Er verfolgt dabei das Ziel weitestgehender Standardisierung der Darstellung der ihm unterstellten Filialen gegenüber dem Kunden.

Er ist verantwortlich für die stete und vollständige Präsentation des Pflichtsortiments sowie für eine angemessene Darstellung der Vorschlagssortimente.

.

.

2.3. Verkauf

Er nimmt - soweit nötig zur Erreichung der dem Bereich gestellten Zielsetzungen - Einfluß auf die Verkaufstätigkeit in den Filialen.

Er überwacht die Verkaufstätigkeit in allen ihm unterstellten Filialen.

Er koordiniert den Einsatz des Verkaufspersonals und ist in seinem Bereich verantwortlich für Springerdienste des Verkaufspersonals einer Filiale in einer anderen Filiale.

Er gibt Vorschläge über Änderungen der zentral entschiedenen Preisstellungen an den Verkaufsleiter weiter.

Er entscheidet und koordiniert den Einsatz der zentral entwickelten und alternativ angebotenen Dekorations- und Werbehilfen für die Filialen in seinem Bereich.

Er koordiniert nach den Weisungen des Verkaufsleiters alle Verkaufsaktionen in den Filialen seines Bereichs.

Er überwacht die Einhaltung der Lagerrichtlinien in den Filialen seines Bereichs.

.

.

2.4. Planungsaufgaben

Er erstellt gemeinsam mit den ihm unterstellten Filialleitern Vorschläge für

- den Umsatzplan,
- die einzelnen Verkaufsziele,
- die Betriebs- und Personalkostenbudgets.

Er entwickelt auf der Basis dieser Vorschläge einen zusammengefaßten Vorschlag für seinen Bereich.

Er differenziert die von der Verkaufsleitung erhaltenen definitiven Budgets und Verkaufsziele seines Bereichs auf die ihm unterstellten Filialen und gibt diese Filialbudgets und Filialziele an die Filialleiter weiter.

.

.

- Fortsetzung -

Fortsetzung Übersicht 3.11

2.5. Kontrollaufgaben

Er ist verantwortlich für die Einhaltung der für seinen Bereich fixierten Budgets und Ziele.

Er kontrolliert die Einhaltung der Budgets und Ziele für die einzelnen Filialen seines Bezirks.

Er ist verantwortlich für die Einhaltung aller Richtlinien der Zentrale in seinem Bereich.

.

.

2.6. Personalaufgaben

Er führt die ihm unterstellten Filialleiter im Sinne des kooperativen Führungskonzepts des Unternehmens.

Er leitet die Vorschläge der Filialleiter hinsichtlich Einstellungen und Entlassungen weiter und nimmt die Einstellungen und Entlassungen gemäß den Weisungen des Personalleiters selbständig vor.

Er schlägt dem Personalleiter Änderungen in der Entlohnung der Mitarbeiter der Filialen seines Bezirks vor.

Er schlägt Mitarbeiter aus den Filialen seines Bezirks für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen vor.

Er ist verantwortlich für die Einhaltung der Richtlinien zur Lehrlingsausbildung in den Filialen seines Bezirks.

Er erstellt aufgrund der Vorschläge der ihm unterstellten Filialleiter den Freitage- und Urlaubsplan für die Filialen seines Bezirks.

.

.

3. Organisatorische Beziehungen

3.1. Überstellung

Der Bezirksleiter ist der direkte Vorgesetzte der folgenden Filialleiter:

.....
.....
.....

3.2. Unterstellung

Der Bezirksleiter ist dem Verkaufsleiter direkt unterstellt.

4. Informationsbeziehungen

4.1. Informationen an die Stelle

4.1.1. Informationen durch die Filialleiter

- der tägliche Umsatzbericht,
- der wöchentliche Umsatzbericht,
- der monatliche Umsatzbericht,
- die Stellungnahme zur monatlichen KER,
- der wöchentliche Sortimentsbericht (Bestände, Renner, Langsamdreher, Fehlverkäufe) und die Vorschläge zur filialbezogenen Sortimentszusammenstellung,
- die absatzmarktbezogenen Berichte (Konkurrenz, Preise, Waren, Nachfrage, Kunden),
- die Vorschläge zur Preispolitik,
- die Vorschläge zur Werbe-, zur Dekorations- und zur Aktionspolitik,
- die Vorschläge für die jahres- und vierteljahresbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung der Filiale.

.

.

4.1.2. Informationen durch den Verkaufsleiter

- die monatliche KER für den Bezirk,
- die jahresbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung für den Bezirk aufgrund der eigenen Vorschläge,
- die Entscheidungen zur Preispolitik aufgrund der eigenen Vorschläge,
- die Entscheidungen zur Werbe-, zur Dekorations- und zur Aktionspolitik aufgrund der eigenen Vorschläge.

.

.

4.1.3. sonstige Informationen

.

.

- Fortsetzung -

Fortsetzung Übersicht 3.11

4.2. Informationen durch die Stelle

4.2.1. Der Bezirksleiter berichtet über seinen Verantwortungsbereich unmittelbar dem Verkaufsleiter.

4.2.2. Informationen an die Filialleiter

- die monatliche KER für die Filiale,
- die jahresbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung der Filiale,
- die vierteljahresbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung der Filiale,
- die monatsbezogene Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung der Filiale,
- die Weiterleitung der marktpolitischen Entscheidungen des Verkaufsleiters an die Filialleiter.

.

.

4.2.3. sonstige Informationen

.

.

4.3. Gremien

Der Bezirksleiter ist Mitglied (Leiter) folgender Gremien:

- Arbeitskreis Verkauf (Mitglied),
- Arbeitskreis Filialleiter des Bezirks (Leiter).

.

.

5. Sonstiges

.

.

III. Innovative Informationstechnologien

1. Bildschirmtext

Bildschirmtext (Btx) eröffnet - ohne EDV-Einrichtungen in den Filialen vorauszusetzen - insbesondere auf der Beziehungsebene Zentrale - Filiale über die heute üblichen EDV-gestützten Anbindungen hinausgehende Informationsmöglichkeiten. Auch sind die engen Beziehungen zu extern ausgerichteten Nutzungen zu beachten.

Interne Bildschirmtext-Kommunikation zeigt folgende Stärken:[1)]

1. die Nutzung vorhandener Einrichtungen (z. B. Telefon) und daher eher geringe Systemkosten,
2. die Anschlußmöglichkeit an bestehende (Btx-kompatible) Systeme,
3. die Kombinierbarkeit mit externen Kommunikationssystemen,
4. die Dialogfähigkeit des Systems,
5. der direkte Zugriff des einzelnen Nutzers,
6. die unbegrenzte zeitliche Bereitschaft des Systems,
7. die unbegrenzte Speicherkapazität,
8. die laufende Aktualisierungsmöglichkeit der Informationen.

Dem stehen als Schwächen gegenüber:

1. die vergleichsweise geringe Übermittlungsgeschwindigkeit,
2. die ausschließliche Übermittlung von Standbildern,
3. die derzeit noch geringe optische Auflösung,
4. die Sperrung einer Telefonverbindung der Filiale für andere Nutzung.

---

1) Vgl. hierzu auch Mönch, Thorsten: Bildschirmtext: Sein eigenes Netz spinnen, in: Absatzwirtschaft, 23. Jg., 1981, Nr. 9, S. 74-81.

Zusammengefaßt ist der interne Einsatz des Medium Bildschirmtext um so günstiger, "je verzweigter und dichter das Kommunikationsnetz und je geringer der Datendurchsatz je Kommunikationsfall ist."[1)]

Bei der Nutzung von Bildschirmtext für die Kommunikation zwischen Zentrale und Filiale verdienen folgende Aspekte besondere Beachtung:

1. der qualitativ und quantitativ verbesserte Informationsstand der Filialen

   Eine intensive und zweckmäßige Informationsnachfrage zur Verbesserung des Informationsstandes der Filialen wird insbesondere durch stimulierende Schulungsmaßnahmen gefördert. Ein internes Btx-System kann verstärkt auf die Informationsbelange der Filialen ausgerichtet werden. Die Dialogfähigkeit des Systems wirkt dabei zusätzlich positiv.

2. der direkte Filialzugriff auf die zentrale EDV

   Unternehmensinterne Btx-Systeme lassen in entsprechender Konfiguration den direkten Zugriff der Filiale auf vorab festgelegte Bereiche der zentralseitigen EDV zu

   a) als Informationsabruf,
   b) zur Nutzung der vorhandenen Hardware und Software, z. B. für eigeninitiierte Auswertungen.

3. die raschere Information der Filialen

   Durch Bildschirmtext können direkt und unmittelbar alle angeschlossenen Filialen erreicht werden. Die Geschwindigkeit der Informationsabgabe an die Filialen ist von der jeweiligen Datenkomplexität und -menge abhängig. Da-

---

1) Mönch, Thorsten: Bildschirmtext: Sein eigenes Netz spinnen, in: Absatzwirtschaft, 23. Jg., 1981, Nr. 9, S. 74-81, S. 74.

bei ist Bildschirmtext bei hoher Netzdichte, d. h. einer sehr großen Anzahl Filialen, eher positiv zu beurteilen.

4. die gleichzeitige Information aller Filialen

Bildschirmtext ermöglicht ferner die gleichzeitige Information auch einer großen Zahl von Filialen.

5. die verbesserte Anbindung der Filialen

Die beschleunigte und intensivierte Information der Filialen führt indirekt zu verbesserten Beeinflussungsgraden für die Zentrale.

6. die verbesserte Entscheidung in den Filialen

Ein verbesserter und von der Zentrale stärker beeinflußbarer Informationsstand in der einzelnen Filiale dürfte zu eher besseren und an übergeordnete Zielsetzungen stärker angepaßten Entscheidungen in den Filialen führen.

7. die Aktivitätenverlagerung in die Filialen

Es spricht manches dafür, daß durch Bildschirmtext-Einsatz in filialisierenden Unternehmen einfachere Tätigkeiten z. B. der Belegerstellung bzw. -bearbeitung in die Filialen verlagert werden können.

8. die Einbindung in komplexe Warenbewirtschaftungssysteme

Interner Bildschirmtext kann zum wesentlichen Baustein komplexer Warenbewirtschaftungssysteme in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen werden, ohne daß EDV-Implementierungen in der einzelnen Filiale erfolgen müssen.

Gewisse Grenzen ergeben sich aus dem vergleichsweise geringen Datendurchsatz.

Beispielhafte Anwendungen sind

- Btx-Dispositionsvorschläge,
- unternehmensinterne Ausschreibungen bestimmter Postenwaren über Bildschirmtext,
- verbesserte Warenverschiebungen zwischen den Filialen,
- automatisch an die Filialen durchgegebene Preisänderungsvorschläge, die mit den Planvorgaben für Umsatz, Spanne und Ertrag abgestimmt sind.

9. die Kombinationsmöglichkeit mit der Bildplatte

Bildschirmtextunterlegte Bildplatten können

a) zur Kundenberatung,
b) zur Mitarbeiterschulung

eingesetzt werden. Dabei werden häufig oder regelmäßig geänderte Angaben wie Preise und Maße im Bildschirmtext durch die Zentrale einheitlich oder zeitgleich erneuert, ohne daß die Bildinformationen der Bildplatte zu verändern sind.

10. die veränderten Kontrollmöglichkeiten

Bildschirmtext eröffnet der Zentrale verbesserte Kontrollmöglichkeiten, indem die durch die einzelnen Filialen abgerufenen Bildschirmtext-Seiten, z. B. einer regelmäßigen Filialinformation oder bestimmter Aktionsinformationen, festgehalten werden können.

Mit Hilfe der Stepmeteranalyse kann das Such- und Wahlverhalten der Nutzer zeitlich und inhaltlich registriert und analysiert werden.

2. Interne Kommunikationsnetze

In lokalen Netze (Inhouse Networks, Local Area Networks, LAN) werden durch eine Kabelverbindung unterschiedlichste Arbeitsplätze[1] integriert. Aufgrund dieser Verknüpfung ist ein solches Netzwerk regelmäßig auf ein Gebäude bzw. mehrere Gebäude in räumlicher Nähe beschränkt.[2]

Die anwendungsbezogenen Vorzüge interner Netze sind

1. die dezentrale und zentrale Speicherung interner Informationen,
2. der direkte, dezentrale Zugriff auf interne Informationen,
3. die dezentrale Vermittlung,
4. die dezentrale Erstellung interner Informationen, z. B. in Form einer dezentralen Textverarbeitung, mit hohen graphischen Leistungen,
5. die dezentrale Informationsnutzung,
6. die dezentrale Nutzung zentraler EDV-Kapazitäten,
7. die gemeinsame Nutzung des Kommunikationsweges durch alle Nutzer,
8. die verbesserte Kommunikation interner Informationen,
9. die Verbindung zu anderen Netzen und externen Systemen.

---

1) Teilweise ist auch die Verknüpfungsmöglichkeit der Hardware unterschiedlicher Hersteller gegeben.

2) Das Deutsche Institut für Normung (DIN) definiert: "Ein Netz mit homogener Technologie für bitserielle Übertragung. Es erlaubt die Verbindung unabhängiger Endgeräte und liegt vollständig unter Anwender-Verantwortung. Seine Ausdehnung ist auf das Privatgelände begrenzt, es bildet über Gateways Sub-Netze zum öffentlichen Bereich". Deutsches Institut für Normung (DIN), 29. Oktober 1981, zit. nach Franke, Horst W.: Kommunikation zwischen multifunktionalen Arbeitsstationen über lokale Netze am Beispiel vom Netzwerksystem Xerox 8000, Fallbeispiele und Wirtschaftlichkeit, in: Handbuch der Modernen Datenverarbeitung, H. 108, Sonderdruck, (Forkel-Verlag) Wiesbaden, November 1982, S. 1-16, S. 3.

Zielgruppen interner Kommunikationsnetze sind:

- qualifizierte Sachbearbeiter,
- Spezialisten,

eingeschränkt auch

- Führungskräfte.

Ein lokales Netz wird in den Zentralen von Einzelhandelsfilialunternehmen verstärkt genutzt werden können durch

- Einkäufer und Einkaufsleitung,
- Planungsressort,
- Organisationsabteilung,
- Personalbereich,
- Assistenten und Sekretärinnen der Geschäftsleitung, der Funktionsbereichsleiter bzw. Betriebstypenmanager.

"Da das Informations- und Kommunikationsverhalten des höheren Managements gerade auf schnelle Informationsquellen mit sofortigem feed back ausgerichtet ist, werden die genannten Kommunikationssysteme die EDV im weitesten Sinne dem höheren Management stärker näherbringen als es bisher der Fall ist. Eine Akzeptanzschwelle wird allerdings der Verlust an persönlichen Beziehungen zwischen den Teilnehmern an diesen Diensten sein."[1)]

Nutzen kann die obere Managementebene ein internes Netzwerksystem z. B. für[2)]

1. eine sehr breite Informations- und Informationsverarbeitungsbasis für die anstehenden Entscheidungen,

---

1) Scheer, August-Wilhelm: Einfluß neuer Informationstechnologien auf Methoden und Konzepte der Unternehmensplanung, Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 32, Saarbrücken, März 1982, S. 23.

2) Vgl. Neumann, G.; Summa, H.: Moderne Büroautomation und -kommunikation, Arbeitsplatzbezogene Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Bürosysteme des Netzwerksystems Xerox 8000, hrsg. von der Rank Xerox GmbH, Düsseldorf, Mai 1983.

2. die gleichzeitige und rasche Information aller oder ausgewählter Mitarbeiter und Kollegen durch Versand "elektronischer Post" - ohne daß der Adressat am Platze sein muß,

3. die rasche Änderung (wohl seltener die Erstellung) von Schaubildern, Tabellen, Graphiken oder Overheadfolien für Vorträge, Präsentationen oder Arbeitsgruppen.

Der Einsatz von Netzwerken führt tendenziell zu einer Rückverlagerung von Begleit-Arbeiten (Erstellen von Texten, Tabellen, Auswertungen, Graphiken; Korrekturen) zurück zur fachlich zuständigen Stelle. Es kommt zu einer vermehrt ganzheitlichen Fallbearbeitung.[1] Diese erfolgt an multifunktionalen Arbeitsstationen mit Bildschirm, Tastatur und Cursor.

Aus dem dezentralen Zugriff ergeben sich erheblich ausgeweitete Mißbrauchsmöglichkeiten.[2] Insbesondere die einwandfreie Kommunikation von Informationen erscheint manipulierbar. So müssen Empfänger und Absender interner Informationen eindeutig und verbindlich bestimmbar sein. Autorisierung, Identifizierung und Authentifizierung müssen definiert werden. Weiterhin bestehen vergleichsweise einfache Möglichkeiten, die Verbindungsleitungen abzuhören oder direkt anzuzapfen.

Es wird deutlich, daß lokale Netze in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen erst ab einer deutlichen Unternehmensgröße und bevorzugt in der zentralen Verwaltung Einsatz finden werden. Die Vorteilhaftigkeit interner Kommunikationsnetze für filialisierende Einzelhandelsunternehmen ist damit gegenüber internen Btx-Systemen eingeschränkt zu beurteilen.

---

1) Vgl. Schreiber, J.: (R)Evolution im Büro: Integrierte Kommunikationsnetze, in: Management-Zeitschrift io, 53. Jg., 1984, Nr. 3, S. 116-119, S. 118.
2) Vgl. hierzu Lippold, Heiko: Qualitativer Sprung, in: Wirtschaftswoche, 38. Jg., Nr. 13, 23. März 1984, S. 150-154.

3. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Einer aktuellen Untersuchung der Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels lassen sich empirische Feststellungen zu den Auswirkungen innovativer Informationstechnologien im Einzelhandel entnehmen.[1)]

Befragt wurden 61 Einzelhandelsunternehmen, die eine vergleichsweise hohe Durchsetzung mit Informations- und Kommunikationstechniken aufwiesen:

Tabelle 3.2

Der Informationstechnisierungsgrad der befragten Einzelhandelsunternehmen

Gegenstand	Durchsetzung in Fällen[1)]
mechanische Kasse	10
elektronische Kasse	37
Datenkasse	21
sonstige stationäre Erfassungsgeräte	16
mobile Erfassungsgeräte	10
eigene EDV-Anlage	31
Textverarbeitung	15
Mikrofilmgeräte	16
Telefon	61
Telex	29
Teletex	2
Telefax	5
Bildschirmtext	5

1) Basis: 61 Unternehmen.
Quelle: Nach Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels (Hrsg.): Information und Kommunikation im Handel, Teil I: I + K-Techniken und ihre Verbreitung im Groß- und Einzelhandel, Köln, Juni 1984, S. 110.

1) Vgl. Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels (Hrsg.): Information und Kommunikation im Handel, Teil II: Auswirkungen von I + K-Techniken auf Organisation, Mitarbeiter und Arbeitsumfeld, Köln, Juni 1984.

Zusammenfassend lassen sich folgende informationspolitische Wirkungen aus dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik im Einzelhandel nennen:

Tabelle 3.3

Die informationspolitischen Wirkungen der Informations- und Kommunikationstechniken im Einzelhandel

Auswirkung	Zahl der Nennungen[1)]
- Datenerfassung -	
Ausweitung der Erfassungstätigkeit	43
Verringerung der Erfassungstätigkeit	-
keine Veränderung	18
- Datenauswertung -	
Steigerung des Auswertungsumfangs	41
Senkung des Auswertungsumfangs	2
keine Veränderung	18
- Informationsvolumen -	
Steigerung des Volumens	42
Senkung des Volumens	2
keine Veränderung	17

1) Basis: 61 Unternehmen.
Quelle: Nach Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels (Hrsg.): Information und Kommunikation im Handel, Teil II: Auswirkungen von I + K-Techniken auf Organisation, Mitarbeiter und Arbeitsumfeld, Köln, Juni 1984, S. 510-514.

Als Rückwirkungen der Informations- und Kommunikationstechniken auf ausgewählte Bereiche der Unternehmenspolitik sind die folgenden Ergebnisse hervorzuheben:

Tabelle 3.4

Die unternehmenspolitischen Wirkungen der Informations- und Kommunikationstechniken im Einzelhandel

Auswirkung	Zahl der Nennungen[1]
- Sortimentspolitik -	
Sortimentsstraffung	
- Breite	20
- Tiefe	13
Sortimentsausweitung	7
Niveausenkung	6
Umschichtung	5
Lagerbestandssenkung	4
keine Veränderung/keine Angabe	30
- Preis- und Konditionenpolitik (Kalkulation) -	
Differenzierung	
- nach Warengruppen	10
- nach Artikeln	12
Höhe Häufigkeit	5
gestiegene Sicherheit der Kalkulation	-
keine Veränderung	34
- Angebotspolitik -	
Auszeichnung[2]	12
Plazierung	13
Werbung	22
Bedienungssystem	4
Beschilderung	-
keine Veränderung	28
- Personaleinsatz -	
Veränderungen an einzelnen Arbeitsplätzen	12
Umsetzungen innerhalb einzelner Abteilungen	3
Umsetzungen zwischen Abteilungen	1
detailliertere Personaleinsatzplanung ohne Veränderung	2
keine Veränderung/keine Angabe	24
- Mitarbeiterzahl -	
Erhöhung	2
Verringerung	22
keine Veränderung	37
- Neueinstellungen -	
ausschließlich nicht realisierte Neueinstellungen	21
nicht realisierte Neueinstellungen bei gleichzeitigen absoluten Personaleinsparungen	20
keine nicht realisierten Neueinstellungen	20
- Teilzeitkräfteeinsatz -	
Ersatz von Voll- durch Teilzeitkräfte	3
kein Ersatz von Voll- durch Teilzeitkräfte	58
Ersatz von Teil- durch Vollzeitkräfte	-
- Organisation -	
Zentralisierung	24
Dezentralisierung	3
keine Veränderung	34
- Kontrolle -	
Zunahme der Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten	27
Abnahme der Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten	4
keine Veränderung	22
keine Angabe	8

1) Basis: 61 Unternehmen.
2) Mehrfachnennungen möglich.
Quelle: Nach Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels (Hrsg.): Information und Kommunikation im Handel, Teil II: Auswirkungen von I + K-Techniken auf Organisation, Mitarbeiter und Arbeitsumfeld, Köln, Juni 1984, S. 535-661.

F. Die intensitätsmäßige Anpassung an die Unternehmenspolitik

Die ausgeprägte Abhängigkeit der Informationspolitik von der Unternehmenspolitik erzwingt intensitätsmäßige Variationen der Informationspolitik aufgrund des spezifischen unternehmenspolitischen Konzepts.

Insbesondere aufgrund des Zentralisationsgrades des Unternehmens ergeben sich unterschiedliche Ausprägungen der vorgestellten informationspolitischen Strategien, die dann auch wieder zurückwirken auf die Leistungsprogramm- und die Managementstrategien.

I. Die interne Information bei hoch zentralistischer Strategie

Innerhalb der hoch zentralistischen Schwerpunktstrategie wird das interne Informationswesen stark konzentriert auf die Unternehmensleitung. Es besteht die Gefahr der Unterversorgung der Mitarbeiter mit Informationen.

Mit den in zentralistisch gesteuerten Unternehmen üblichen großen Unterstellungszahlen münden vergleichsweise zahlreiche Informationskontakte in eine Führungsposition. Aus der hoch zentralistischen Strategie erwachsen zwei grundsätzliche Gefahren:

1. die Überlastung der Führungskraft mit vergleichsweise unwesentlichen Informationen,
2. der diagonale Zugriff auf Mitarbeiter unterer Hierarchiestufen und die Einflußnahme auf deren Entscheidungsbereich.

Zentralistisch orientierte Unternehmensleitungen streben bevorzugt nach umfassender Information durch die Untergebenen. Bei hoher Zentralisation von Entscheidungskompetenz werden die oberen Führungsebenen mit strategischen Grundsatzinformationen ebenso wie in nicht unbeträchtlichem Umfang mit Einzelentscheidungsinformationen teilweise nur geringer Tragweite versorgt.

Im Falle diagonaler Informations- und Steuerungskontakte der Unternehmensleitung in die Filialen hinein verlieren die Führungskräfte der mittleren Ebene ihre Vermittlungsfunktion zwischen Zentrale und Filialpersonal.[1)]

Diese grundsätzlichen Feststellungen gelten verstärkt für das eigentümerorientiert und patriarchalisch geführte Unternehmen.

Im Leitsatz der hoch zentralistischen Schwerpunktstrategie lassen sich diese Überlegungen zusammenfassen:

Je standardisierter das Leistungsprogramm auf der konsumnahen Ebene ist, desto

1. zentralistischer ist das Managementkonzept,
2. einfacher und direkter werden die Eingriffsmöglichkeiten der Zentrale,
3. klarer sind die Informationssysteme,
4. eher sind grundsätzlich die Möglichkeiten einer raschen und vollständigen Information der Zentrale gegeben,
5. stärker wird das Gewicht der internen Information von oben nach unten.

Die folgende Übersicht zeigt für die hoch zentralistische Schwerpunktstrategie ausgewählte Aspekte der Beziehungen der Unternehmenspolitik zur internen Informationspolitik.

---

1) Vgl. Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975, S. 77 f.

ersicht 3.12

Die Beziehungen zwischen Unternehmenspolitik und interner Informationspolitik im Rahmen der hoch zentralistischen Strategie

Der Einfluß der ...			
nternehmens- olitik	auf die Informations- politik	Informations- politik	auf die Unternehmens- politik
		- Marketing -	
ntralisierte Mar- tingkompetenz	Aufwand bei den Filialen für die Gewinnung und Übermittlung marktbezogener Informationen	vergleichsweise höherer Informationsaufwand für Segmentierungs- und Regionalisierungsstrategien	Segmentierungs- und Regionalisierungsstrategien erschwert
sche Diffusion tueller Leiungsprogramme . B. Mode) in le Filialen	hoher Informationsaufwand gegenüber den Lieferanten	vermehrter Motivationsaufwand gegenüber den Filialen	Gefahr des Verlustes der Marktzellennähe; Gefahr unrealistischer Marketingstrategien mit direkten Auswirkungen auf alle anderen Unternehmensbereiche
		- Logistik -	
gistikkompetenz i der Zentrale auch Lieferanten ssen sich der Zenallogistik anpassen	klare Struktur in den Informationssystemen	Einsatz von Warenwirtschaftssystemen sehr gut möglich	gute Steuerungsmöglichkeiten (z. B. Warenverschiebung zwischen den Filialen)
ntralisierte Lostik: Intensivieng des Lagergeschäfts	verstärkte Logistikkommunikation zwischen Zentrale und Filialen	Belastung interner Informationswege	stärkere Zentralbindung der Filialen
ntralisierte Lostikentscheidungen	steigendes vertikales Informationsvolumen	Filialleiter als Übermittler zentralseitiger Informationen	vermehrte Störanfälligkeit des logistischen Systems
		- Faktoreinsatz -	
nheitliche ktoreinsatzgelungen	Anweisungsinformationen an die Filiale; Vollzugsinformationen an die Zentrale	ausgebautes Berichtssystem	mögliche Störungen aufgrund der Asynchronität von Berichtszeiträumen und betrieblichen Abläufen
nheitliche rsonaleinsatzgelungen	keine Motivation zur Eigengestaltung	stark formalisierte Personalinformation in den Filialen	gute Rationalisierungseffekte (z. B. Springer)
		- Planung -	
ntralisierte Plangskompetenz: Plang von oben nach ten	keine Planungsvorschläge durch die Filialleiter	verstärkte Motivation gegenüber den Filialleitern	Gefahr der Überzogenheit von Planansätzen
nansätze durch die ntrale	keine Planungsinformationen von unten nach oben	mangelhafte Nutzung individueller Informationen	Gefahr der ineffizienten Planung
ntralisierte Manamentkompetenz	Ausrichtung der internen Information auf dieses Machtzentrum	Geheimniskrämerei; unvollständige Information der Mitarbeiter	schwache Managementspitze; realistische Planung erschwert
		- Organisation -	
ntralistische Orgasation	zentralisierte Informationsabteilung	bessere Nutzung vorhandener Informationen; Vermeidung von Informationsredundanz	verbesserte Wirtschaftlichkeit der zentralen Einrichtungen
ntralistische Orgasation	zentralisierte Informationspolitik	zentralisierte Informationstechnik	Verstärkung der allgemeinen Zentralisierungstendenz
erarchische Organiionsbeziehungen	starke Anpassung des Informationssystems an den Organisationsaufbau	wenig Eigeninitiative zu nicht geforderter Information und Kommunikation	Gefahr der Erstarrung und Inflexibilität der Organisation
re Organisationsuktur	direkte Kommunikationswege	Bildung von Informationsbäumen	Gefahr des Verlustes an Querinformationen
starkte Bedeutung Stabsstellen	insbesondere Informationserhebung und -erfassung durch Stabsstellen	bedeutende Kommunikation der zentralen Entscheidungsstellen mit den Stabsstellen	indirekte Einflußnahme der Stabsstellen auf die Entscheidungen

- Fortsetzung -

Fortsetzung Übersicht 3.12

Der Einfluß der ...			
Unternehmens-politik	auf die Informations-politik	Informations-politik	auf die Unternehmens-politik
		- Führung -	
starke Weisungs-orientierung	kaum Wissen bei den Filialleitern angesiedelt	umfassende Melde-pflicht der Filialen	starke Abhängigkeit der Zentrale von der Erfüllung der Meldepflicht
zentralisiertes Wissen beim Vorgesetzten	umfassende Einschaltung der Führungskraft in die interne Kommunikation	auch Querinformation zwischen den Mitarbeitern über den Vorgesetzten	Behinderung strategischer Führungsaufgaben durch Informationsübermittlungsaufgaben
informationssteuernde Führung	Information als Statussymbol	Vernachlässigung von Information und Kommunikation als Entscheidungsvoraussetzung	Gefahr der Fehlentscheidung durch Fehlinformation
zentralistische Führung	keine Informationspflicht gegenüber den Untergebenen	Information durch Untergebene fast nur auf Anfrage	Entscheidungen ohne Basisinformationen
patriarchalische Führung	zentralisierte Entscheidung über individuelle Informationsstände	negativ wirkende informale Kommunikation	bewußtes und unbewußtes Fehlverhalten der Mitarbeiter
autoritäre Führung	effiziente Führungsinformation	relativ fehlerfreie Informationsübermittlung bei geringen Zufriedenheitsgraden	stringentes Entscheidungsverhalten
anonyme Führung	fehlende Motivation; mangelhafte Information der Mitarbeiter über Basisziele	unvollständige Information von unten nach oben	ängstliche, unentschlossene, schwache Führung
		- Kontrolle -	
starke Kontrollorientierung	große Bedeutung schriftlicher Regelungen wie Handbücher, Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen	hohes Aufkommen an Berichten, Aktennotizen und Protokollen	hoher Zeitaufwand für Rezeption schriftlicher, indirekter Kontakte
Ausrichtung der Kontrolle auf die Zentrale	Ausrichtung der internen Information auf die Zentrale	dennoch nicht auszuräumende Informationsdefizite der Zentrale	Gefahr der Überzogenheit der Kontrolle aufgrund von Unsicherheit
große Kontrollspannen	große Zahl von Kontrollinformationen	Gefahr des Qualitätsverlustes bei den Kontrollinformationen	Notwendigkeit differenzierter Kontrollprogramme
rasch aufeinander folgende Kontrollvorgänge	hohe Aktualität der Kontrollinformationen	häufiger Anfall von Kontrollinformationen	differenzierte Ablaufkontrolle; Möglichkeit der raschen Reaktion an der Ladenfront eingeschränkt durch ausgeprägten Instanzenweg
umfassende Kontrolle	weitreichende Kontrollinformationen	umfassender Informationsstand	klare Verantwortungsverteilung

II. Die interne Information bei dezentralistischer Strategie

Grundlage jeder erfolgreichen Dezentralisation von Entscheidungskompetenz ist das Funktionieren des internen Informations- und Kommunikationssystems:[1)]

1. Die umfassende Abwärtsinformation ist Voraussetzung jeder Delegation.

2. Die sachgerechte Aufwärtsinformation vermittelt den Überblick, berichtet über Abweichungen und hält den Vorgesetzten frei für andere Aufgaben. Die aktuelle Information der Führungskraft ist die Voraussetzung des raschen Eingreifens bei Kompetenzüberschreitungen.

3. Die gezielte Querinformation sichert die möglichst reibungslosen Abläufe zwischen den stärker verselbständigten Teileinheiten.

Im Rahmen der dezentralistischen Schwerpunktstrategie der Unternehmenspolitik wird das gesamte interne Informationswesen stark aufgegliedert und auf die einzelnen Teileinheiten verteilt. Hierdurch ergibt sich unmittelbar die Gefahr der Unterversorgung der Unternehmensleitung mit Informationen. Dieser zumindest potentielle Mangel wird bei schwacher Führung noch verschärft.

Damit kommt im dezentralistisch gesteuerten Unternehmen der Informationsbeziehung von unten nach oben besondere Bedeutung zu.

Auch werden die untersten Führungsebenen über ihre begrenzte unmittelbare Tätigkeit hinaus mit teilweise komplexen Informationspaketen belastet.

---

1) Vgl. z. B. auch Böhme, Gisela: Information, in: Personal-Enzyklopädie, 2. Bd.: Fachausbildung bis Organisierte Arbeitnehmer, (Verlag Moderne Industrie) München 1978, S. 297-302, S. 297 f.

Eine starke Diffusion der Informationsverantwortung in Unternehmen führt ferner zu einer weiteren Individualisierung der internen Informationspolitik. Die Persönlichkeit der Führungskräfte wird bedeutend. Hieraus folgen unmittelbar Probleme der Koordination und Einflußnahme der Unternehmensleitung auf die Informationsstrukturen.

In dezentralistischen Konzepten liegt ein hohes Maß der Informations- und Kommunikationsverantwortung beim Filialleiter. Auf ihn konzentrieren sich die Kontakte der Filialmitarbeiter.

Diese Überlegungen integriert der Leitsatz der dezentralistischen Schwerpunktstrategien der Unternehmenspolitik:

Je komplexer und damit individualistischer das Leistungsprogramm auf der konsumnahen Ebene ist, desto

1. dezentralistischer und damit diffiziler entwickelt sich das Managementkonzept,
2. schwieriger sind die Eingriffsmöglichkeiten der Zentrale,
3. wichtiger ist die interne Information und Kommunikation für die Erreichung der Unternehmensziele,
4. diffiziler sind die Informationssysteme,
5. kräftiger erschwert ist eine rasche und vollständige Information der Zentrale,
6. wichtiger sind die Kommunikationsströme von unten nach oben.

Ausgewählte Beziehungen zwischen Unternehmenspolitik und interner Informationspolitik im Rahmen der dezentralistischen Schwerpunktstrategie sind in der folgenden Übersicht enthalten:

Übersicht 3.13

Die Beziehungen zwischen Unternehmenspolitik und interner Informationspolitik im Rahmen der dezentralistischen Strategie

Der Einfluß der ...			
Unternehmenspolitik	auf die Informationspolitik	Informationspolitik	auf die Unternehmenspolitik
- Marketing -			
individuelle Marketingprogramme	diffizile Informationssysteme	Monopolisierungstendenzen der Information bei den Filialen	Gefahr des Verlustes der Marketingentscheidung für die Zentrale
regionale und kundenbezogene Marketingstrategien	hoher Informationsaufwand in den Filialen	stark differenziertes Informationssystem	Notwendigkeit zur Stärkung vertikaler interner Marketingbeziehungen
- Logistik -			
dezentralisierte Logistik: Intensivierung des Streckengeschäfts	verstärkte Informationsbeziehungen zwischen Filialen und Lieferanten	Gefahr der Informationsisolation der Zentrale	Schmälerung der Eingriffsmöglichkeiten der Zentrale
- Faktoreinsatz -			
sehr weite Rahmenbedingungen durch die Zentrale	filialindividuelle Informationsgewinnung und -nutzung über Resultate individueller Faktoreinsatzstrategien	durch Isolation der Filialen häufig Mehrfachinformationen	Gefahr der dezentralisierten Ineffizienz im Faktoreinsatz
Dezentralisation der Faktoreinsatzentscheidungen	Dezentralisation der wesentlichen Faktoreinsatzinformationen	direkte Information der Mitarbeiter durch den Filialleiter	verstärkte Sicherung der Faktoreinsatzabläufe in den Filialen
- Planung -			
dezentralisierte Planungskompetenz: Planung von unten nach oben	wesentliche Vorgabebeeinflussung durch die Filialleiter	hohe Bedeutung der Information von den Filialen an die Zentrale	Notwendigkeit zur Installation von Filial-Anlaufstellen in der Zentrale; Gefahr der moderaten Planansätze
- Organisation -			
zahlreiche Teileinheiten im Unternehmen	insgesamt hohes Kommunikationsaufkommen	Verselbständigung der Kommunikation in den einzelnen Teilbereichen	Installation einer Koordinationsstelle, eventuell eines Kommunikationsmanagers
vergleichsweise große Selbständigkeit der Filialen	Informationsabteilung als wesentliches Bindeglied zwischen Zentrale und Filialen	bedeutende Kommunikation zwischen den Filialen und der Informationsabteilung	Durchsetzung von Unternehmenszielen über Informationsabteilung
breite Verteilung der Entscheidungskompetenz	hohe Bedeutung der Informationsübermittlung	verstärkte Bedeutung der Informationstechnik	hohe hierarchische Stellung der Abteilung Rechenzentrum
dezentralistische Organisation	dezentralistische Informationskompetenz	dezentralisierte Informationstechnik	Verstärkung von Dezentralisationstendenzen
dezentralistische Organisation	Senkung des Anteils langer Kommunikationswege	verstärkte Bedeutung informaler Information und Kommunikation	hohe Flexibilität der Organisation und Gefahr der informalen Beeinflussung der Steuerung
- Führung -			
wesentliche Führungsfunktionen auf unteren Ebenen	sehr direkte Führungskommunikation	persönliche interne Kommunikation	Führungskonzepte für geringe hierarchische Distanzen
selbständige Führung kleiner Teileinheiten	Bildung kleiner Kommunikationsinseln	Informationsisolation bereits für mittlere Führungsebenen	Desintegration der Unternehmenspolitik
hohe Selbständigkeit der Mitarbeiter	Ausklammerung der Führungskraft aus der Querinformation der Untergebenen	effiziente interne Information im einzelnen Führungskreis	Entlastung der Führungskraft für strategische Aufgaben
vermehrt selbständige Kontakte der Untergebenen	Steigerung des Informationsvolumens je Untergebener	Aggregationsprobleme über Informationen für die Untergebenen	Identifikationsprobleme

- Fortsetzung -

Fortsetzung Übersicht 3.13

Der Einfluß der ...			
Unternehmens-politik	auf die Informations-politik	Informations-politik	auf die Unternehmens-politik
hohe Bedeutung persönlicher Autorität	individuelle Formen der internen Information	bewußte und unbewußte Differenzierung der internen Information	Gefahr der Verwässerung des Unternehmens - und insbesondere des Führungskonzepts
sehr persönlicher Führungsstil	direkte, persönliche, motivierende Informationen	Informationsüberflutung	Führung ohne Maß, Überforderung
	- Kontrolle -		
dezentralisierte Kontrollkompetenz	filialinterne Kontrollkommunikation über alle regulären Prozesse	Kontrollinformationen an die Zentrale nur in Ausnahmefällen	behinderte Zentralverantwortung in allen wesentlichen Steuerungs- und Kontrollinstrumenten
geringe Kontrollspanne	weniger Kontrollinformationsvolumen	qualitative Verbesserung der Kontrollinformationen möglich	umfassende Kontrolle bei Gefahr des Verlustes eines integrativen Kontrollkonzeptes

III. Die interne Information bei zentralistisch-dezentralistischer Strategie

Die zentralistisch-dezentralistische Schwerpunktstrategie erzwingt Entscheidungen zur Ausgewogenheit des informationspolitischen Konzepts.

Zentralisations- und Dezentralisationsgrade können dabei für einzelne Strategieelemente der internen Information differieren: Dezentralistische Führungs- und damit Informationskonzepte, die die Person des Filialleiters herausstellen, können z. B. gekoppelt sein mit zentralistischen Planungs- und Kontrollverfahren.

Mit zunehmender Dezentralisation der Aktivitäten und der Kompetenzen steigt die Komplexität der Organisation. Damit unmittelbar verbunden sind zunehmende Kommunikationsvolumina und eine steigende Bedeutung der internen Kommunikation auf die Abläufe.

Der Reifegrad und die Komplexität eines internen Informationssystems bestimmen jedoch auch die innere Bindung von Unternehmensteilen trotz vergleichsweise selbständiger Aktivitäten. Je entwickelter bzw. je komplexer das Informationssystem ist, um so kräftiger sind die internen Bindungen.

Mit zunehmend zentralistischer Unternehmenspolitik gewinnt im Rahmen der internen Informationspolitik die Beziehungsebene Zentrale - Filiale an Bedeutung. Bei verstärkt dezentralistischer Unternehmenspolitik ist die informatorische Beziehungsebene innerhalb der einzelnen Filiale ausgebaut.

Die große Bedeutung der Ausgewogenheit zwischen Zentralisation und Dezentralisation der Unternehmenspolitik - und der internen Informationspolitik - verdeutlicht unter dynamischen Aspekten eine Bemerkung von Albach:

"Nimmt man an, daß die Kosten einer Organisation von der Zahl der zulässigen Informationswege im Unternehmen und von der Zahl der hierarchischen Ebenen im Unternehmen abhängen und daß die Motivation der Mitarbeiter um so höher ist, je mehr Informationswege im Unternehmen sie in Anspruch nehmen dürfen, dann kann man mit den Instrumenten der Organisationstheorie zeigen, daß es eine kritische Wachstumsschwelle gibt, bei der die Unternehmen die teamförmige Organisation - bei der jeder mit jedem im Unternehmen in Kontakt treten kann - durch eine linienförmige Organisationsstruktur ersetzen müssen, bei der das Informationssystem an das hierarchische System gebunden wird. An diesem Ergebnis erscheint vor allem interessant, daß der Unternehmer, der bisher eine große Zahl von Kontakten im Unternehmen hatte, nun in dieser Umstellung seiner Organisationsstruktur lernen muß, seine Kontakte mit Mitarbeitern sehr erheblich zu verringern. Wenn in der Management-Literatur von der Notwendigkeit gesprochen wird, daß der Unternehmer, der diese Führungskrise im Unternehmenswachstum meistern will, seine Abwesenheiten vom Unternehmen planen müsse,[a)] so kommt darin indirekt die Bedingung zum Ausdruck, daß die Zahl der Kontakte erheblich gesenkt werden muß."[1)]

Im folgenden sind ausgewählte Feststellungen zu Unternehmenspolitik und Informationspolitik für die zentralistisch-dezentralistische Strategie zusammengefaßt:

---

a) Vgl. Clifford, D. K. Jr.: The Case of the Floundering Founder, The McKinsey Quarterly, Winter 1976.

1) Albach, Horst: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 46. Jg., 1976, Nr. 10, S. 683-696, S. 688.

Übersicht 3.14

Die Beziehungen zwischen Unternehmenspolitik und interner Informationspolitik im Rahmen der zentralistisch-dezentralistischen Schwerpunktstrategie

Der Einfluß der ...			
Unternehmenspolitik	auf die Informationspolitik	Informationspolitik	auf die Unternehmenspolitik
	- Marketing -		
Vorgabe von Rahmen- oder Schwellenwerten durch die Zentrale	Reduktion der Information auf außergewöhnliche Fälle	Veränderung der Qualität der Beziehungen zwischen Zentrale und Filialen	differenzierte Marketingkontrollkonzepte
komplexere Marketingentscheidungsprozesse durch Einfluß mehrerer Unternehmensebenen	steigender individueller Informationsbedarf	steigendes Informationsaufkommen	komplexe Probleme der Integration von Sach- und Informationsebene
segmentierte Marketingpolitik	hoher Informationsaufwand in der Zentrale - insbesondere gegenüber den Lieferanten	Reduktion des Informationsvolumens zwischen Zentrale und Filialen	Gefahr der Inaktualität einzelner Leistungsprogrammelemente
	- Logistik -		
Zentrallogistik gekoppelt mit logistischen Einzelentscheidungen der Filialen	Lieferantenkontakte zur Zentrale und zu den Filialen	Informationsredundanz; Gefahr verschleierter Informationen	Problem der Ausgewogenheit der Pflicht- und Zusatzsortimente; Gefahr der Ineffizienz der logistischen Aktivitäten
	- Faktoreinsatz -		
klare Rahmenbedingungen des Faktoreinsatzes durch die Zentrale	hohe Bedeutung allgemeiner Richtlinien	Individualinformationen setzen Richtlinien voraus	hohe Effizienz der filialindividuellen Abläufe
	- Planung -		
diffizile Planungskonzepte: Planung auf allen Ebenen	hoher Informationsaufwand	hohes Informationsaufkommen von unten nach oben und von oben nach unten	sehr hohe vertikale und horizontale Koordinationsanstrengungen
	- Organisation -		
komplexe Organisationsformen, z. B. Matrixorganisation	grundsätzliche Förderung der internen Information und Kommunikation	verstärkte Anforderungen an die Mitarbeiter für interne Information und Kommunikation	Notwendigkeit verbesserter Schulung und verstärkter Motivation
Ebenenorientierung der Organisation	Kommunikationsorientierung des Unternehmens	Bedeutung für transferorientierte Informationstechnik	Gefahr der organisatorischen Desintegration des Unternehmens
höhere Zahl der Hierarchieebenen	höhere Zahl der vertikalen Kommunikationspartner	mehr Informationsweitergabe als -nutzung	Störanfälligkeit durch inhaltliche Verfälschungen der Information
vermehrt Kompetenzen für mittlere Ebenen	Koordinationsfunktion für interne Information	vermehrt Arbeitskreise und Gremien	verstärkter Aufwand für Raum- und Zeitüberwindung
Verbreiterung der Organisation auf allen Ebenen	starke horizontale Kommunikation auf mittleren Ebenen	Notwendigkeit der Informations- und Kommunikationsanbindung der mittleren Ebenen an die übrigen Bereiche	verstärkte Verankerung der vertikalen Informationsdurchlässigkeit in den Organisationshilfsmitteln (Stellenbeschreibungen, Handbücher)
	- Führung -		
Schlüsselposition mittlerer Führungsebenen	mittlere Führungsebenen als überlappende Kommunikationszentren	hohe Informations- und Kommunikationsbedeutung mittlerer Führungsebenen	ausgeprägte Schulung mittlerer Führungsebenen zur Bewältigung besonderer Führungskonzepte
verstärkte Orientierung an den Mitarbeitern	vergleichsweise mehr Aufwand für Informationsaufnahme statt Übermittlung bei den Führungskräften	große Bedeutung für Aufwärtsinformationen	breit abgestützte Entscheidungen

- Fortsetzung -

Fortsetzung Übersicht 3.14

Der Einfluß der ...			
Unternehmens-politik	auf die Informations-politik	Informations-politik	auf die Unternehmens-politik
kooperative Verant-wortungsbeteiligung	Informationspflicht gegenüber dem Vorge-setzten nur in Aus-nahmefällen	keine Information über selbst behobene Mängel	keine genaue Kenntnis über wirklichen Mängel-zustand
Management by exception	Kommunikation von Re-gel- und von Ausnahme-fällen	Information des Vorge-setzten nur in Ausnah-mefällen	Führung in Peaktion statt in Aktion
informationsbewußte Führung	gezielte entscheidungs-bezogene Kommunikation	eigeninitiative Informa-tion durch Mitarbeiter; mehr Vorschläge; kaum bedeutende informale Kommunikation	hohe Entscheidungsselb-ständigkeit und Verant-wortungsübernahme durch Mitarbeiter; verstärkte Möglichkeit der Delegation
kooperative Führung	größeres Informations-volumen bei allen Ent-scheidern	längere Informations-bewertungszeiten	verlängerte Entschei-dungsprozesse
koordinative Führung	interne Information ohne Einschaltung der Führungskraft	vertrauensvolle, offene interne Kommunikation	besondere Anforderungen an die Führungsqualität
motivierende Führung	vermehrt nice to know-Information weniger need to know-Informa-tion	vergleichsweise hoher Aufwand in der Schulung des Miteinander-Arbei-tens	verstärkt Team-Arbeit möglich
		- Kontrolle -	
zentrale Kontrolle unabdingbar	verstärkte Bedeutung für Kontrollinforma-tionen von unten nach oben	vermehrt Anregungen und Vorschläge der Basis durch kooperativen Mana-gementstil; dadurch Ge-fahr der Verdrängung von Kontrollinformatio-nen, insbesondere bei begrenzten vertikalen Kommunikationskapazitä-ten	Bezirksleiter als Sprach-rohr der Filialleiter gegenüber der Zentrale statt als kooperatives Kontrollorgan
differenzierte Kon-trollkonzepte: Hierarchie der Kon-trolle	hierarchisch struk-turierte Kontrollin-formationen	hierarchische Verdich-tung der Kontrollin-formationen	Notwendigkeit zur Förde-rung der vertikalen Op-timierung der Kontrolle

G. Ausgewählte Beispiele

I. Die interne Informationspolitik bei Colruyt

In dem belgischen Lebensmittelfilialunternehmen Colruyt[1] gelten verkürzt folgende Regeln der internen Information:

1. Jeder Vorgesetzte ist verpflichtet, seinen Mitarbeitern die für eine optimale Erfüllung der übertragenen Aufgaben notwendigen Informationen zu geben.

2. Jeder Mitarbeiter hat das Recht, an solchen Gesprächen und Informationen teilzuhaben, die seinen eigenen Verantwortungsbereich betreffen.

3. Jeder Mitarbeiter hat das Recht des grundsätzlichen Zugangs zu weiteren Informationen.

4. Jeder Mitarbeiter soll sich über Effizienz und Sinn des internen Informationswesens - insbesondere über dessen Kosten - im klaren sein.

5. Die Vertraulichkeit mancher Information muß gewährleistet sein.

Um den jeweiligen Personenkreis zu bestimmen, der eine bestimmte Information erhalten soll, und um sicherzustellen, daß diese Mitarbeiter durch die betreffende Information erreicht werden, sind bei Colruyt bis zum Jahre 1981 rd. 90 Informationsgruppen gebildet worden, denen jeweils bestimmte Mitarbeiter angehören.

---

1) Vgl. zum folgenden Lengeler, Marcel: Die komplette innerbetriebliche Information, Das System des belgischen Lebensmittel-Filialunternehmens Colruyt, in: moderner markt, Dokumentation Herbstseminar MMM-Club, 10. und 11. November 1980, Nr. 1, 1981, S. 35-40.

Es wurde festgestellt, daß rd. 75 % aller schriftlichen Anweisungen nur von etwa 50 Führungskräften im Unternehmen herausgegeben wurden. Diese verteilen mittlerweile exakt nach dem System der Informationsgruppen.

Die Optimierung der Aufbereitung, der Verteilung und der Archivierung schriftlicher Informationen wurde durch die Einführung eines Textverarbeitungssystems im Anschluß an einen IBM-Großrechner bei nur geringfügiger Standardisierung angestrebt. Die Rechneranlage speichert die Eingaben und bereitet die Verteilung der Dokumente vor. Die eigentliche Verteilung übernimmt eine interne Versandstelle.

II. Die interne Informationspolitik der coop Zentrale AG

Die Grundsätze der coop Zentrale AG, Frankfurt, zum internen Informationswesen sind u. a.:

"Der kooperative Führungsstil macht es erforderlich, daß alle wesentlichen Informationen schnell, klar und unverfälscht dorthin gelangen, wo sie im Unternehmen für die Erreichung von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben gebraucht werden.

Der Vorgesetzte ist verpflichtet, die Mitarbeiter seines Bereiches rechtzeitig über alles zu informieren, was sie wissen müssen, um in ihrem Aufgabenbereich zielorientiert handeln und entscheiden zu können. Dazu gehören zum Beispiel:

a) Informationen über Ziele des Unternehmens, über Maßnahmen zur Zielerreichung und über den Entwicklungsstand des Unternehmens;

b) Informationen, die für die Festlegung und die Erreichung der Ziele seines Aufgabenbereichs notwendig sind;
c) Informationen, die den Zusammenhang seines Leistungsbeitrages mit den Unternehmenszielen veranschaulichen;
d) Informationen über innerbetriebliche Veränderungen einschließlich der Arbeitsmethoden, soweit sein Arbeitsbereich betroffen ist;
e) Informationen, die zur Überprüfung der Zielerreichung oder Aufgabenerfüllung erforderlich sind.

Informationen, die der Vorgesetzte für die erfolgreiche Führung seines Bereiches benötigt, darf und muß er sich selbst beschaffen...

Der Mitarbeiter muß seinem Vorgesetzten über den Stand der Zielerreichung und der Aufgabenerfüllung in seinem Bereich berichten, damit der Vorgesetzte stets in der Lage ist, seine eigenen Aufgaben zielorientiert zu erfüllen, den Überblick über seinen Bereich zu behalten und seinen Vorgesetzten in erforderlichem Umfang zu informieren. Über außergewöhnliche Fälle hat der Mitarbeiter seinem Vorgesetzen unverzüglich Bericht zu erstatten.

Der Mitarbeiter hat ein Recht auf die Informationen, die er braucht, um im Rahmen seiner Aufgaben und Kompetenzen zielorientiert zu handeln und entscheiden zu können. Informationen, die für die Erreichung der Ziele und die Erfüllung von Aufgaben sowie für entsprechende Kontrollen erforderlich sind, hat sich der Mitarbeiter notfalls selbst zu beschaffen. Er ist berechtigt, solche Informationen bei Vorgesetzten und Mitarbeitern seines Bereiches einzuholen.

Querinformation ist Voraussetzung für reibungslose Zusammenarbeit der Stellen, die durch ihre Arbeitsaufgaben im Unternehmen miteinander verbunden sind.

Querinformation bewirkt kürzeste Verbindung zwischen abgebender und empfangender Stelle, ohne an den hierarchischen Aufbau gebunden zu sein. In diesem Rahmen sind die Mitarbeiter verpflichtet, alle Stellen unaufgefordert über die für ihre Arbeitsbereiche wesentlichen Vorgänge zu unterrichten; ebenso sind sie berechtigt, die für ihre Arbeit erforderlichen Informationen einzuholen."[1)]

---

1) Fiedler, Hans: Mehr als erforderlich Mitarbeiter informieren, Information als Führungsaufgabe (2), in: Blick durch die Wirtschaft, 21. Jg., Nr. 252, 13. November 1978, S. 1.

Viertes Kapitel

Die Evaluation der internen Information

A. Die Abgrenzungen

Die im folgenden dargestellten Bewertungsansätze dienen der Entscheidung über gegebene sowie über alternativ angestrebte künftige interne Informations- und Kommunikationsstrukturen.

Damit richten sich die Evaluationsansätze der internen Information aus an den kombinierten Zielen der internen Informationspolitik und Informationstechnik.

Die Ansätze zielen auf

1. Verbesserungen auf der Informationsebene,
2. Verbesserungen auf der Kommunikationsebene,
3. Verbesserungen auf der Problemfindungsebene,
4. Verbesserungen auf der Entscheidungsebene,
5. Verbesserungen auf der Durchsetzungsebene.

Die Evaluationsobjekte sind im wesentlichen die Instrumente der Informationspolitik und der Informationstechnik, d. h.

1. die Informationen,
2. die Informationsgewinnung,
3. die Informationsübermittlung,
4. die Informationsbewertung.

Wesentlich ist auch die Evaluation der Schnittstellen der internen Information zur Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

B. Die interne Informations- und Kommunikationsanalyse

I. Die Grundlagen

Das Informationsangebot des unternehmensinternen Informationssystems entspricht häufig nicht den Benutzerwünschen sowie den Notwendigkeiten der Entscheidungssituation.

Die interne Informations- und Kommunikationsanalyse prüft den Bedarfsdeckungsgrad der internen Information. Damit ist ihr Ziel, das interne Informationssystem und seinen Output dem Nutzerbedarf anzugleichen und nicht das Benutzerverhalten zur Anpassung an das Informationssystem zu zwingen.

Die Informationsanalyse stellt

1. das Ist-Informationsprofil
2. dem Soll-Informationsprofil

gegenüber.[1)]

Im Rahmen der Analyse der internen Information steht damit die Messung faktischer sowie gewünschter Erfüllungsgrade durch unterschiedliche interne Informationssysteme im Vordergrund.

Die Informationsanalyse muß insbesondere tatsächliche von potentiellen sowie von Nicht-Nutzern des Informationsangebots unterscheiden. Sie strebt damit einen höheren Anteil

---

1) "Den Haupterfolg derartiger Anstrengungen zur Abklärung der Informationsbedürfnisse sehen wir nicht allein in den direkten Resultaten, sondern ebensosehr in einer Steigerung der Informationsbewußtheit auf den verschiedenen hierarchischen Stufen." Kaufmann, Franz-Xaver: Das Informationsproblem in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 23, (Verlag Paul Haupt) Bern 1963, S. 23.

der tatsächlichen Nutzer unter den Mitarbeitern durch bessere Entsprechung des Angebots an die Bedarfe an.

Die Informationsanalyse

- stellt den derzeitigen Informationsbedarf der Mitarbeiter an Informationen und Systemleistungen fest,
- ermittelt das Beziehungsgefüge der einzelnen Informationsbedarfe sowie das interne Kommunikationssystem des Unternehmens,
- analysiert den Erfüllungsgrad der Bedarfe durch das gegebene System und
- stellt den angestrebten künftigen Informationsbedarf der Mitarbeiter fest.

Der Informationsbedarf ist Ausdruck der an den Entscheider herangetragenen Leistungsansprüche im Rahmen der Unternehmenspolitik.[1] Es kann davon ausgegangen werden, daß das geäußerte subjektive Informationsbedürfnis (Informationsnachfrage) des Entscheiders anders, tendenziell geringer ausfällt als unter objektiver Betrachtung zur Entscheidungsfindung notwendig wäre.

Begründet werden kann diese empirisch durch Witte[2] bestätigte These in

---

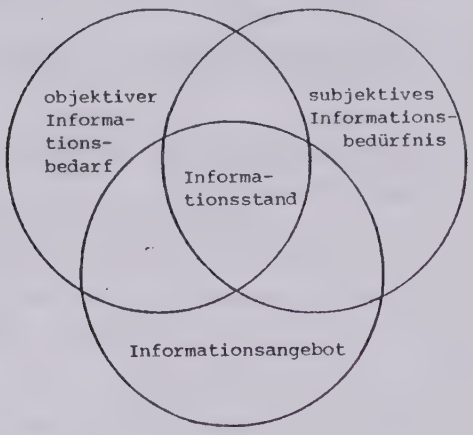
1) Dabei sind auch der individuelle Informationsbedarf sowie der kollektive Informationsbedarf zu unterscheiden. Vgl. Koreimann, Dieter S.: Informations- und Benutzerbedürfnisse in Systemen, in: Kommunikation und Wissenschaft, Was wissen wir über die Kommunikation wirklich?, hrsg. vom Bund Deutscher Werbeberater, (Verlag Nadolski) Karlsruhe 1973, S. 267-278, S. 272.

2) Vgl. Witte, Eberhard: Das Informationsverhalten in Informationssystemen, - Die These von der unvollkommenen Informationsnachfrage -, in: Grochla, Erwin; Szyperski, Norbert (Hrsg.): Management-Informationssysteme, Eine Herausforderung an Forschung und Entwicklung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971, S. 831-842.

- der mangelhaften Kenntnis der tatsächlich benötigten Informationen,
- dem Aufwand und den eventuell negativen Folgen eines Informationswunsches,
- der eigenen beschränkten Informationsnutzungskapazität des Entscheiders.

Übersicht 4.1

Die Beziehungen von Informationsbedarf, Informationsbedürfnis, Informationsangebot und Informationsstand



Quelle: Vgl. Koreimann, Dieter S.: Methoden der Informationsbedarfsanalyse, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1976, S. 68; vgl. Szyperski, Norbert: Informationsbedarf, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 904-913, Sp. 906.

Wesentliche Informationsbedarfe und ihre informationstechnische Umsetzung für ausgewählte Führungskräfte im filialisierenden Einzelhandelsunternehmen faßt die folgende Übersicht zusammen:

bersicht 4.2

Informationsbedarfe ausgewählter Führungskräfte in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen

Informationsbedarf	Fachbereich (Empfänger)	Informationsmittel		
		Art	Häufigkeit	Kriterien
Einkaufsplanung und Kontrolle pro Einkaufsabteilung und Teilsegment (Artikelgruppe) für das Limit Verkaufswert, das Limit Einkaufswert, die offene Reserve, die Auftragskalkulation	Einkaufsleiter	Liste, Bildschirm	monatlich oder auf Abruf	Kontrolle des Einkaufs
Monatsbericht Filialen/Segmente pro Filiale für - den Umsatz - das Lager - die Kalkulation (Marge) - das Betriebsergebnis	Verkaufsleiter	Liste, Bildschirm	monatlich oder auf Abruf	Kontrolle des Verkaufs
Betriebsergebnis pro Filiale für - den Umsatz - die Kalkulation - den Umsatz je Beschäftigter - das Betriebsergebnis - die Rangfolge	Geschäftsleitung	Liste	jährlich/ saisonal oder auf Abruf	Kontrolle der Filialleitung
Artikelgruppenerfolgs- und Stufen-Betriebsergebnisrechnung für jede Artikelgruppe, Kostenstelle (Filiale) und Filialgruppe mit jeweils Soll-/Ist- und Abweichungsangaben die jeweilige Deckungsbeitragsrechnung	Geschäftsleitung	Liste	jährlich/ saisonal/ monatlich oder auf Abruf	Kontrolle der Wirtschaftlichkeit

Quelle: Nach Gross-Blotekamp, Dirk: Wir brauchen Informations-Systeme, die zum Führen taugen!, Ein Beispiel aus dem Einzelhandel, in: Management-Zeitschrift io, 50. Jg., 1981, Nr. 1, S. 43-46, S. 46.

II. Die Analyseansätze

Grundsätzlich sind drei Vorgehensweisen der Analyse der internen Information und Kommunikation zu unterscheiden:[1)]

1. Die aufgabenorientierte Informationsanalyse

Im Rahmen des aufgabenorientierten (deduktiven) Ansatzes werden die sich aus der Analyse der Aufgabenstellungen ableitenden derzeitigen und die künftig angestrebten erfüllungsnotwendigen Informationen und Kommunikationskontakte der Mitarbeiter dem derzeit realisierten Deckungsvolumen gegenübergestellt.

Damit liegt dieser Vorgehensweise verstärkt die Betrachtung des objektiven Informationsbedarfes, des Informations-Solls eines Entscheidungsträgers zugrunde. Es besteht im Rahmen dieser Vorgehensweise die Gefahr, das persönlichkeitsabhängige Informationsverhalten zurückzudrängen.

2. Die nutzerorientierte Informationsanalyse

Dieses - auch als induktiv bezeichnete - Konzept stellt Befragungen der Entscheidungsträger in den Mittelpunkt. Im

---

1) Vgl. zum folgenden Koreimann, Dieter S.: Methoden der Informationsbedarfsanalyse, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1976; vgl. Mathieu, Günter: Informationssysteme im Marketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 850-876, Sp. 852-854; vgl. Szyperski, Norbert: Informationsbedarf, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 904-913, Sp. 910 f.; vgl. Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing, 11. Aufl., (Duncker & Humblot) Berlin 1980, S. 413 f.; vgl. Rautkylä, Ritva: Developing User Information Requirements - With A Pilot Study In Marketing, in: Information Systems In Action, From Data To Information, hrsg. von der ESOMAR, Amsterdam, März 1980, S. 11-34, S. 13-15.

Rahmen von Interviews haben die Mitarbeiter Gelegenheit, Ansichten und Wünsche zum persönlichen Informationsbedürfnis und dessen Befriedigung zu äußern.

Gegebenenfalls kann diese Vorgehensweise zusätzlich durch eine Dokumentenanalyse der wesentlichen Informationsmittel gestützt werden.

Somit betrachtet dieser Ansatz vorrangig den subjektiven - genauer: subjektiv bewußtgewordenen - Informationsbedarf und dessen Erfüllungsgrad. Es kann jedoch kaum davon ausgegangen werden, daß jeder Entscheidungsträger seine Entscheidungsfälle und den daraus erwachsenden Informationsbedarf genau angeben kann. So nimmt z. B. mit steigendem Hierarchieniveau der Anteil der nicht strukturierten Entscheidungen deutlich zu.

Das Fachwissen, die Meinungen und die Akzeptanzbereitschaft der Nutzer des internen Informationssystems sind so wesentlich, daß auf eine persönliche Befragung nicht verzichtet werden kann. Dabei neigen befragte Entscheidungsträger aus Sicherheitsüberlegungen oder aus Status- und Prestigedenken oft dazu, grundsätzlich ein Mehr an Informationen zu fordern, ohne jedoch diesen Wunsch näher spezifizieren oder auch begründen zu können.

3. Die kombinierte aufgaben- und nutzerorientierte Informationsanalyse

Diese Vorgehensweise integriert die beiden vorgenannten Ansätze und umfaßt im wesentlichen folgende Elemente:

1. die Analyse der Aufgaben und Ziele der Entscheidungsträger,
2. die Analyse der Entscheidungsprozesse,

3. die Ableitung der sich objektiv ergebenden Informationsbedarfe,
4. die Ergänzung um die Ergebnisse aus persönlichen Interviews.

Auf die Grundsätze EDV-gestützter Interaktionsanalyseverfahren zur Feststellung der internen Beziehungsintensitäten verweist Guggenbühl.[1] Auf der Basis solcher Erhebungen sind dann arbeitsstrukturierende und organisatorische Anpassungen der betrieblichen Struktur möglich.

Ein Beispiel zur kombinierten aufgaben- und nutzerorientierten Informationsanalyse ist in der folgenden Übersicht beigegeben.

---

1) Vgl. Guggenbühl, Henry: Kommunikationsstruktur und Unternehmungsorganisation, Interaktionsanalysen verhelfen zu objektiven Grundlagen für die Anpassung der Unternehmungsstruktur, in: Industrielle Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 11, S. 506-508.

bersicht 4.3

Ein Auszug aus einem Fragebogen innerhalb einer kombinierten aufgaben- und nutzerorientierten Informationsanalyse in filialisierenden Einzelhandelsunternehmen

1. Welches sind die wesentlichen Stärken und Schwächen der derzeitigen internen Information und Kommunikation im Unternehmen?

Bereich	besondere Stärken	besondere Schwächen
innerhalb der Zentrale		
zwischen Zentrale und Filialen		

2. Welches sind aus Ihrer Sicht die für Sie wesentlichen internen Informations- und Kommunikationsbeziehungen?

Bereich	erhaltene Informationen	abgegebene Informationen
innerhalb der Zentrale		
zwischen Zentrale und Filialen		

3. Welche Veränderungsvorschläge können Sie für diesen Bereich der internen Information und Kommunikation unterbreiten?

Bereich	zu verbessernde Informationen	zu vernachlässigende Informationen	zusätzliche Informationen
innerhalb der Zentrale			
zwischen Zentrale und Filialen			

4. Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Informations- und Kommunikationshilfsmittel im Unternehmen? (Beispiele: Telefonat, Rundschreiben, EDV-Ausdruck)

a) innerhalb der Zentrale,
b) zwischen Zentrale und Filialen?

5. Welche Verbesserungsvorschläge können Sie für die Ausgestaltung und für die Nutzung der Informations- und Kommunikationshilfsmittel unterbreiten?

6. Wie beurteilen Sie das derzeitige Formularwesen

a) innerhalb der Zentrale,
b) zwischen Zentrale und Filialen?

7. Welche Verbesserungsvorschläge können Sie für das derzeitige Formularwesen unterbreiten?

8. Wie beurteilen Sie die gegenwärtig erstellten EDV-Statistiken?

9. Welche Verbesserungsvorschläge können Sie für die vom Rechenzentrum erstellten Statistiken unterbreiten?

C. Die Nutzenvergleiche

I. Die Abgrenzungen

Nutzenvergleiche analysieren und bewerten die Zielbeiträge

- interner Informationen,
- interner Informationssysteme.[1)]

Nach der Quantifizierbarkeit der Vorteile lassen sich

1. exakt meßbarer Nutzen (hard savings),
2. lediglich schätzbarer Nutzen (soft savings)

unterscheiden.

Weiterhin kann eine Differenzierung des allgemeinen Informationsnutzens in

- einen informationspolitischen Nutzen,
- einen informationstechnischen Nutzen

zweckmäßig sein. Als Beispiel eines isolierten Nutzens der Informationstechnik läßt sich eine 24-stündige Auslastung von Informationsanlagen nennen.

Im Rahmen der Diskussion der Informationsevaluation ist bislang dem negativen Informationsnutzen (dem Informationsschaden) kaum Aufmerksamkeit gewidmet worden. Ein Beispiel negativen Informationsnutzens sind die bei Informationsüberlastung (information overload) eintretende Informationsreaktanz und die Gefahr der Fehlentscheidung aufgrund mangelhafter Informationsselektion.

---

1) Inhalte oder Formen mangelhafter Informationen lassen sich vergleichsweise rasch verbessern, während die Zeitspannen für Organisationsverbesserungen interner Informationssysteme deutlich höher liegen.

II. Die Probleme der Nutzenmessung

Die im Versuch der Informationsnutzenmessung auftretenden Probleme lassen sich wie folgt zusammenfassen:[1)]

1. das logische Zirkelproblem

Die Bestimmung des Nutzens einer zu beschaffenden Information setzt deren Vorhandensein voraus. Ist sie vorhanden, entfällt das Problem ihrer Beschaffung (logischer Zirkel).

Hiermit in Verbindung steht die These von der unendlichen Informationsbewertungskette.[2)] Danach setzt jede Informationsnachfrage gewisse Basisinformationen voraus, die wiederum selbst gewonnen bzw. verarbeitet werden müßten und so fort.

---

1) Vgl. Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 54-57; vgl. Dreyer, Jörg-Detlev: Entwicklung und Beurteilung aufsichtsratorientierter Informationskonzeptionen, Eine informationsanalytische Interpretation der §§ 90, 111 Aktiengesetz bei mitbestimmten Publikums-Aktiengesellschaften, (Verlag Dr. Rüdiger Martienß, Fachverlag für Revisions- und Treuhandfragen) Schwarzenbek 1980, S. 250-257; vgl. auch Glaser, Horst: Informationswert, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 933-941; vgl. Wild, Jürgen: Zur Problematik der Nutzenbewertung von Informationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg., 1971, Nr. 5, S. 315-334; vgl. Teichmann, Heinz: Die Bestimmung der optimalen Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg., 1971, Nr. 11, S. 745-774; vgl. Bitz, Michael: Modelle zur Informationsbewertung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 45. Jg., 1975, Nr. 9, S. 521-546; vgl. Bitz, Michael; Wenzel, Frank: Zur Preisbildung bei Informationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 26. Jg., 1974, Nr. 6, S. 451-472; vgl. Schindel, Volker: Entscheidungsorientierte Interpretationen des Informationswertes und ihre jeweilige Eignung zur Beurteilung von Informationsbeschaffungsmaßnahmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., 1979, Nr. 1, S. 39-56.

2) Vgl. Schindel, Volker: Entscheidungsorientierte Interpretationen des Informationswertes und ihre jeweilige Eignung zur Beurteilung von Informationsbeschaffungsmaßnahmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., 1979, Nr. 1, S. 39-56, S. 52.

Dieser These kann unter pragmatischen Aspekten nicht gefolgt werden; vielmehr ist von einem - auch noch so kleinen - originären Informationsstand auszugehen: "Bei dem Versuch, ein Informationsoptimum zu bestimmen, stoßen wir auf ein neues Informationsproblem und damit wieder auf die Informationsoptimierung. Anscheinend bewegen wir uns auf einer Spirale ins Unendliche.

Doch in Wirklichkeit belegt die unendliche Spirale nur einen Denkfehler. Wir haben bisher das Pferd vom Schwanz her aufgezäumt. Jedem Entscheidenden steht eine eigene Arbeitskraft kostenlos zur Verfügung. Jeder besitzt einen kostenlosen Grundbestand an Wissen. Kindergarten, Schule und Hochschulausbildung dienen schließlich dazu, diesen Grundbestand an Wissen über erstrebenswerte Ziele, über Umweltbedingungen und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Das Problem der Informationsbeschaffung besteht deshalb für den Entscheidenden lediglich darin zu klären, ob er bei irgendeinem Entscheidungsproblem (z. B. Äpfel oder Birnen, Automobilfabriken oder Luftfahrtgesellschaften zu kaufen) über den Grundbestand an Wissen hinaus zusätzliches Wissen erwirbt oder nicht."[1)]

2. das praktische Grundsatzproblem

Das grundsätzliche praktische Dilemma der Nutzenmessung von Informationen und Informationssystemen liegt darin begründet, daß der Nutzen erst bei Vorliegen der Information bzw. nach Aufbau des Systems bestimmt werden kann. Damit ist der Institutionalisierungsaufwand vorab - ohne Kenntnis des resultierenden Nutzens - zu tätigen.

Die Kenntnis des Zielbeitrages aus Information oder Systemleistung setzt überdies den Vollzug der Entscheidung und das Entscheidungsergebnis voraus.

---

1) Schneider, Dieter: Investition und Finanzierung, Lehrbuch der Investitions-, Finanzierungs- und Ungewißheitstheorie, 5. Aufl., (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1980, S. 35.

3. das Definitionsproblem

Der Nutzen einer Information ergibt sich nicht nur in einer Entscheidungsbegründung, sondern auch bei einer stärkeren Absicherung der Entscheidung.

4. die Meßprobleme

Für die vielfältigen Informationsarten sind entsprechend genormte, individuelle Maßstäbe der Nutzenmessung unbekannt. Weiterhin ist die kardinale Messung des Nutzens einer Information aufgrund der semantischen Eigenschaften der Information problematisch.[1)]

Auf die Messung des Informationsnutzens wirkt ferner die methodische Schwierigkeit, den Nutzen einer einzelnen Information oder eines bestimmten Systembestandteils für die Gesamtentscheidung zu isolieren.

5. das Individualitätsproblem

Der Nutzen einer Information ist wesentlich von verschiedenen individuellen Nutzereigenschaften abhängig. Der Nutzen einer Information bzw. eines Informationssystems differiert mit der Person des Informationsnutzers.

Hier wirken die als Daten der internen Information gekennzeichneten Persönlichkeitsmerkmale und sozialpsychologischen Gesetzmäßigkeiten ein.

---

1) Zur Unterscheidung des Meßniveaus vgl. Mayntz, Renate; Holm, Kurt; Hübner, Peter: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 5. Aufl., (Westdeutscher Verlag) Opladen 1978, S. 38 f.

6. das Informationsstandproblem

Der Nutzen einer Information ist in erheblichem Maße vom Informationsstand des Entscheiders abhängig.

Der Informationsnutzenzuwachs steigt mit zunehmendem Informationsstand degressiv.

7. die Wirkungsprobleme

Die Zielerreichungswirkung einer Information als wesentliche Nutzendimension läßt sich auch bei Kenntnis der Information nicht abschätzen. Zu unterscheiden sind hierbei der direkte Aktivitätennutzen sowie der indirekte Lernnutzen.

Der Nutzen einer Information ergibt sich weiterhin nicht unmittelbar in ihrer Verwendung, sondern führt zu weiteren informationsbezogenen Aktivitäten, auch weiteren Informationen, deren eigener Nutzen ungewiß bleibt.

8. das Zurechnungsproblem

Ferner zu nennen sind die Probleme der Zurechnung von Informationsnutzen einer bestimmten Information auf die unterschiedlichen, direkt und indirekt an der Informationsverwertung beteiligten Mitarbeitergruppen im Unternehmen.

9. das Vergleichsproblem

Zur Nutzenbestimmung wären Entscheidungssituationen mit und ohne die betreffende Information zu vergleichen. Diese Vergleiche sind jedoch unter pragmatischen Gesichtspunkten kaum zu erzeugen. In der Durchführung einer zu-

sätzlichen Vergleichssituation würden sich überdies strukturverzerrende Lerneffekte ergeben.[1)]

10. das Konstanzproblem

Eine ertragsgesetzliche Aussage zum Informationsnutzen ist nicht möglich. Die wiederholte Verwendung identischer Informationen erbringt keinen Nutzenzuwachs.

Ergebnis:

Eine retrospektive Nutzenbewertung ist grundsätzlich möglich, jedoch unter pragmatischen Aspekten vergleichsweise uninteressant. Währenddessen ist eine prospektive Messung des Nutzens nicht oder nur unter Einschränkung realisierbar - jedoch für den Praktiker von erheblicher Bedeutung.

III. Die Problemlösungsansätze

1. Die Nutzwertanalyse

Aufgrund einer recht ausgeprägten Praktikabilität stellt die Nutzwertanalyse den verbreitesten Ansatz zur Bestimmung des mit einem Informationssystem verbundenen Nutzens dar. Dieses Verfahren ist in geringerem Maße auch anwendbar zur Nutzenbestimmung einzelner Informationen.

---

1) Vgl. Kalmus, Michael; Classen, Dorit: Zielgruppe unbekannt?, Neue Wege der Internen Information, (Deutscher Instituts-Verlag) Köln 1979, S. 24.

Die Nutzwertanalyse zählt zur Gruppe der gewichteten Punktbewertungsmodelle (Scoringmodelle) oder Stufenwertzahlverfahren.[1)]

Die einzelnen Verfahrensschritte der Nutzwertanalyse sind:[2)]

1. die Festlegung der Problemstellung,
2. die Festlegung von Alternativlösungen,
3. die Bestimmung und die Abgrenzung aller nutzenrelevanten Eigenschaften der zu bewertenden Alternativen,
4. die Bestimmung der Einzelgewichte dieser Eigenschaften und der Verknüpfungsart mit dem Ziel eines einheitlichen einzigen Kriteriums,
5. die Ermittlung der Zielbeiträge über alle diese Eigenschaften für alle zu bewertenden Alternativen,
6. die Anordung der zu bewertenden Alternativen nach ihrem Gesamtzielbeitrag aufgrund der verknüpften Einzelzielbeiträge und die Wahl der besten Alternative.

---

1) Vgl. zu anderen Anwendungen auch Nehlsen, D.: Punktbewertungsmodelle als Grundlage von Investitionsentscheidungen, in: Kilger, Wolfgang; Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Investitions- und Finanzplanung im Wechsel der Konjunktur, 2. Saarbrücker Arbeitstagung, (Physica-Verlag) Würzburg-Wien 1981, S. 196-218; vgl. auch Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 871-873, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 305-310.

2) Vgl. zur Nutzwertanalyse insbesondere Scheer, August-Wilhelm: Wirtschafts- und Betriebsinformatik, (Verlag Moderne Industrie) München 1978, S. 455 f.

Die Kritik an der Nutzwertanalyse betrifft insbesondere folgende Probleme:[1)]

1. das Präferenzenproblem

   Die Bestimmung, die Abgrenzung, die Gewichtung und die Verknüpfung der Einzeleigenschaften für alle zu bewertenden Alternativen setzen ein einheitliches Präferenzensystem über alle beteiligten Entscheider hinweg voraus.

2. die Skalierungsprobleme

   Der Nutzwertanalyse liegen grundsätzlich ordinale Nutzenwerte zugrunde, deren Aggregation meßlogisch problematisch ist.

   Die numerisch gleich behandelten Skalierungen für die Einzeleigenschaften können auf verschiedenen Skalen basieren.

3. das Nachvollziehbarkeitsproblem

   Die Festlegung der Einzelgewichte und in der Regel auch die Bestimmung der Zielbeiträge bestehen aus subjektiven Einschätzungen, die durch andere Entscheider teils nur schwerlich nachvollziehbar sind.

---

1) Vgl. z. B. Zangemeister, Christof: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, 4. Aufl., (Wittemannsche Buchhandlung) München 1976; vgl. auch Zangemeister, Christof; Bomsdorf, Eckart: Empfindlichkeitsuntersuchungen in der Nutzwertanalyse (NWA): Ermittlung kritischer Zielgewichte und Empfindlichkeitsmaße, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg., 1983, Nr. 5, S. 375-397; vgl. auch Luther, Frank: Wie teuer darf der eigene Computer sein?, Verschiedene Informationssysteme vergleichen, in: Handelsblatt, Nr. 129, 29. November 1977, S. 19.

2. Eine Weiterentwicklung gewichteter Scoringmodelle

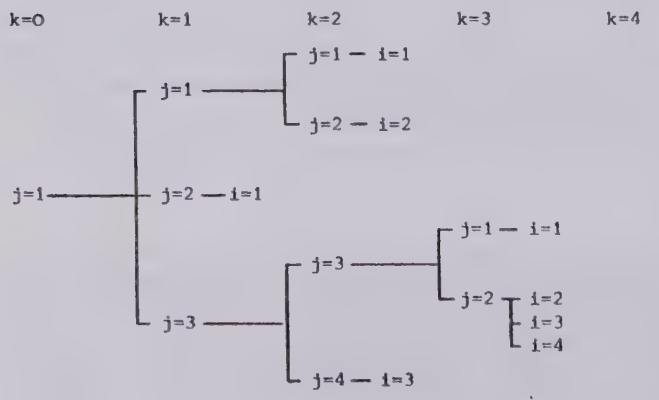
Im Ansatz von Kennedy und Mahapatra[1] werden die Grundsätze der Punktbewertungsverfahren auf einen mit den Befragten erarbeiteten hierarchischen Entscheidungsbaum angewandt.

Das Verfahren zielt auf die Ermittlung des relativen Nutzens einzelner Informationen für z. B. das gesamte Marketing-Entscheidungssystem eines Unternehmens.

Der Ansatz umfaßt folgende methodische Schritte:

1. Der Entscheidungsbaum differenziert komplexe Aufgabenstellungen in Subfunktionen j mehrerer Stufen k und schließlich einzelne Entscheidungen j. Den konkreten Entscheidungen j, wie sie von den Befragten abgeleitet werden, stehen die benötigten Informationen i - jeweils auf einer bestimmten Stufe - gegenüber.

   Beispiel:



1) Vgl. Mahapatra, S.: Dynamics for Establishing the Flows of Information Needed for Effective Planning, Diss., Case Western University, 1974, zit. nach: Rautkylä, Ritva: Developing User Information Requirements - With A Pilot Study In Marketing, in: Information Systems In Action, From Data To Information, hrsg. von der ESOMAR, Amsterdam, März 1980, S. 11-34, S. 19-24.

2. Anschließend bestimmen die Befragten die relative Bedeutung γ_{jk} jeder Subfunktion j auf der Stufe k.

Diese Befragungsergebnisse werden zu standardisierten Mittelwerten über alle Befragte p = 1, ..., n verdichtet.

Beispiel Abfrage:

Angenommen, Sie sind Verkaufsleiter eines regionalen Lebensmittel-Filialunternehmens, welche Bedeutung ordnen Sie den folgenden Marktkommunikations-Instrumenten zu? (Streichen Sie zunächst die Instrumente ohne jegliche Bedeutung!)

- Verkaufsförderung	... %
- Werbung	... %
- Persönlicher Verkauf	... %
- Public Relations	... %
insgesamt	100 %

Beispiel Verdichtung:

Subfunktion	Befragte							standardisierter durchschnittlicher Bedeutungswert γ_{jk}
	1	2	3	4	5	6	7	
- Verkaufsförderung	30	40	40	60	50	40	35	0,421
- Werbung	30	20	25	40	30	10	10	0,246
- Persönlicher Verkauf	20	20	10	-	5	30	10	0,146
- Public Relations	20	20	25	-	15	20	45	0,217
Marktkommunikation insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	1,000

3. Analog werden dann Durchschnittswerte für die relative Bedeutung β_{jk} einer Entscheidung j auf der Stufe k sowie für die Bedeutung α_{ijk} einer Information i für eine Entscheidung j auf der Stufe k abgeleitet.

4. Das dritte wesentliche Befragungselement (nach Entscheidungsbaum und relativen Bedeutungswerten für Subfunktionen, Entscheidungen und Informationen) ist die Bestimmung der von den befragten Mitarbeitern als notwendig erachteten Häufigkeit σ_{jk} einer Entscheidung j auf der Stufe k. Sie ergibt sich als durchschnittlicher Gewichtungsfaktor aufgrund ordinaler Abfrage.

Beispiel Abfrage:

Angenommen, Sie sind Verkaufsleiter eines regionalen Lebensmittel-Filialunternehmens, wie ergänzen Sie die folgenden Aussagen? (Wählen Sie dabei unter: täglich - wöchentlich - 14tägig - monatlich - vierteljährlich - halbjährlich - jährlich - zweijährlich und seltener - nie)

a) Meiner Meinung nach sollte ein Umsatzplan
..... aufgestellt (bzw. korrigiert) werden!
b) Meiner Meinung nach muß man diesen Umsatzplan
..... persönlich prüfen!

Beispiel Verdichtungsbasis:

genannte Frequenz	Gewichtungsfaktor
- wöchentlich und öfter	1,0
- vierteljährlich bis seltener als wöchentlich	0,5
-	
-	
- nie	0,0

5. Dann wird die Gesamtbedeutung einer Entscheidung j auf der Stufe k bestimmt als

(4.1) $$\phi_{jk} = \beta_{jk} \prod_{k=0}^{k-1} \gamma_{jk}$$

6. Die Bedeutung einer Information i für diese Entscheidung j der Stufe k ergibt sich als

(4.2) $$\Omega_{ijk} = \alpha_{ijk} \phi_{jk} \sigma_{jk}$$

7. Die Gesamtbedeutung einer Information i im Entscheidungssystem ist

(4.3) $$\mu_i = \sum_{k=0}^{r} \sum_{j=1}^{m} \Omega_{ijk}$$

wobei gilt: $$\sum_i \mu_i = 1$$

3. Ein pragmatischer Ansatz auf der Basis kategorialer Nutzenklassen

Zur praktischen Bewältigung der Probleme der Nutzenzuordnung für Informationssysteme und insbesondere Informationen wird man zu Hilfsmaßstäben greifen müssen.[1] Hilfskonstruktionen der Nutzenbestimmung basieren dabei auf kategorialen Zuordnungen.

Ziel der folgenden Überlegungen soll eine pragmatische Nutzenzuordnung sein. Ausgangspunkt ist die Feststellung, daß die Verwendung der Information erheblich auf die Nutzenausprägung wirkt. Informationen stiften häufig nur in bestimmten Ausprägungen originären Nutzen. Der starke Entscheidungsbezug verhindert oft eine Verwendung der betreffenden Informationen in anderem Entscheidungszusammenhang.

---

1) Diese Ansicht vertritt auch Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 57.

Der Begriff des hier relevanten Nutzens orientiert sich an der internen Verwendung. Für solche Informationen, die aufgrund des unternehmensexternen Datenrahmens zwingend zu gewinnen bzw. zu übermitteln sind, die jedoch keiner internen Informationsnutzung zugeführt werden, muß keine Nutzenbestimmung erfolgen, da ihr interner Nutzen gleich Null ist.[1)]

Damit ergeben sich Anhaltspunkte für praktisch verwendbare Informationsnutzenkategorien aus einer Unterscheidung nach Verwendungsarten,[2)] z. B.:

1. der Orientierungsnutzen,
2. der Sachbearbeiternutzen,
3. der mittelfristige Nachweisnutzen,
4. der rechtliche Beweisnutzen,
5. der unternehmenspolitische Nutzen.

Diese Überlegungen führen zu einem Ansatz der Negativabgrenzung[3)] mit den Schritten,

1. solche Informations- (Informationssystem)kategorien, die extern vorgegeben werden, aus der Bewertung herauszunehmen,
2. dann die Kategorie der intern unverzichtbaren Informationen (Systemelemente) zu bestimmen und abzuteilen,

---

1) Vgl. auch Hanssmann, Friedrich: Informationsbedürfnisse und Informationswirtschaftlichkeit, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 6. Jg., 1977, Nr. 10, S. 455-459, S. 457.

2) Vgl. Scheuchzer, Roland: Unternehmungsdokumentation, Über den Aufbau von Bibliothek und Registratur in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 28, (Verlag Paul Haupt) Bern 1964, S. 18.

3) Vgl. auch Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 997.

3. um die verbleibende Menge zumindest in die drei Klassen
   a) der erheblich notwendigen Informationen (Systemteile), d. h. mit einem Minimalnutzen,
   b) der weniger notwendigen Informationen (Systemteile), d. h. mit einem geringeren als dem Minimalnutzen,
   c) der eventuell verzichtbaren Informationen (Systemelemente)

   zu differenzieren,
4. und dann zu entscheiden, ob neben den zwei erstgenannten Gruppen Elemente der drei letzteren Klassen ebenfalls realisiert werden sollen.

Dieser Ansatz erfordert eine laufende bzw. zumindest regelmäßige Überprüfung der Zuordnung der internen Informationen und Informationssystemelemente.

Insbesondere Änderungen im Bereich der Unternehmenspolitik bewirken Veränderungen des Informatiosbedarfs der Entscheider und damit Umbewertungen der Nutzenbeiträge einzelner Informationen und Informationssystemelemente.

Beispiel: Eine Sortimentsdiversifikation erfordert für den Einkauf weitere Lieferanten- und Wareninformationen. In diesem Sortimentsbereich übliche Zahlungs- und Logistikmodalitäten bedingen im Unternehmen neuartige Anforderungen an das Rechenzentrum.

D. Die Kostenvergleiche

I. Zur Bedeutung der Kosten der internen Information im Einzelhandel

Information ist der wohl kostenintensivste Leistungsfaktor im Unternehmen. Eine Schätzung der durch die Bewirtschaftung interner Informationen in den Unternehmen entstehenden Kosten ist kaum möglich. Vergleichsweise präzise lassen sich allein Angaben zum Bereich der Elektronischen Datenverarbeitung machen.

Die EDV-Kosten allein im Einzelhandel der Bundesrepublik Deutschland können für 1983 auf 0,2 bis 0,4 % vom Umsatz, etwa 1 bis 2 Mrd. DM, geschätzt werden.[1] Nur der geringere Teil dürfte dabei auf den Geräte- und Einrichtungsbereich entfallen. Das Schwergewicht nehmen Erstellung und Betrieb der EDV-Software in Anspruch. Lebensmittel-Filialunternehmen weisen heute üblicherweise EDV-Kosten zwischen 0,2 und 0,5 % vom Umsatz aus.[2]

Keine Angaben lassen sich nennen zu den Kosten aller übrigen traditionellen Informationstechniken in Einzelhandelsunternehmen, so z. B. allein für Telefon und Telex. Weiterhin fehlen Schätzungen zu allen Personalkosten der internen Informationsbewirtschaftung. Diese überschreiten jedoch die genannten EDV-Kosten beträchtlich.

---

1) Es ist darauf hinzuweisen, daß dieser Wirtschaftsbereich sicherlich im Vergleich zu Industrie und Großhandel weit unterdurchschnittlich EDV-durchsetzt ist. Für die deutsche Wirtschaft nennt Rolf-Dieter Leister Informationsverarbeitungskosten bis zu 12 % vom Umsatz, wobei darunter lediglich 1 bis 2 % auf informationstechnische Hardware entfallen. Vgl. Gocke, Hans-Jürgen: Lokale Netze verschweißen den Anwendungs-Mix, in: Online, Nr. 12, 1981, S. 982-984, S. 982.

2) Vgl. hierzu Hoffmann, Dieter: Wirtschaftlichkeit der Informationsverarbeitung, in: Selbstbedienung - Dynamik im Handel, 27. Jg., 1983, Nr. 5, S. 6-12, S. 12.

Für den Bereich der Mitarbeiterinformation liegen ebenfalls kaum Angaben vor. In einer Befragung von 133 Industriebetrieben im Jahre 1975/76 wurden allein die Sachkosten für Medien (Werkzeitung, Rundbrief, Mitteilungen) und interne Umfragen mit durchschnittlich 53,- DM je Mitarbeiter und Jahr festgestellt. Dabei liegen die Kosten kleinerer Industrieunternehmen mit 74,- DM um 85 % höher als bei Unternehmen mit einem Umsatz von über 1 Mrd. DM (40,- DM).[1)]

Aktuelle Schätzungen nennen Anteile der Kosten des Informationswesens im Handel von 25 bis 40 % der Gesamtkosten.[2)]

Empirische Beispiele

Dieter Hoffmann (coop Aktiengesellschaft) führt folgende beispielhafte EDV-Kosten an:[3)]

"Wir erstellen über die EDV für jede Filiale monatlich einmal eine kurzfristige Erfolgskontrolle, das heißt einen verkürzten BAB. Kosten entstehen

- für die Benutzung der zentralen EDV-Anlage,
- für direkt zuzuordnende Speicherbereiche,
- für Papier,
- für die laufende Pflege und Weiterentwicklung der Programme.

Insgesamt kostet diese EDV-Anwendung etwa 500 000 Mark im Jahr. Dafür produzieren wir in zwölf Monaten etwa 25 000 EDV-Berichte. Der Einzelbericht kostet also 20,- DM. Die

---

1) Vgl. Dierkes, Meinolf; van den Bergh, Richard: Soziale Verantwortung: Konzerne setzen Maßstäbe, mm-Enquete, Teil II, in: Manager Magazin, 6. Jg., 1976, Nr. 5, S. 112-122, S. 116, 118.
2) Vgl. Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels (Hrsg.): Information und Kommunikation im Handel, Teil I: I + K-Techniken und ihre Verbreitung im Groß- und Einzelhandel, Köln, Juni 1984, S. 85.
3) Hoffmann, Dieter: Wirtschaftlichkeit der Informationsverarbeitung, in: Selbstbedienung - Dynamik im Handel, 27. Jg., 1983, Nr. 5, S. 6-12, S. 10.

Marktleiter erhalten dafür eine monatliche Auswertung über Kosten, Umsatz, Rohertrag und Warenbestand. Sie bekommen die einzelnen Kostenarten detailliert aufgezeigt, können ihre Planziffern kontrollieren und Maßnahmen aufsetzen.

Zweites Beispiel ist der Einsatz von Bildschirmen in Fachabteilungen. Hier geht es um die Kosten pro Bildschirm-Arbeitsplatz im jeweiligen EDV-Anwendungsgebiet. EDV-Kosten sind dabei wiederum Betriebskosten der zentralen EDV-Anlage einschließlich direkt zuzuordnender Speicherbereiche zuzüglich der Kosten für Datenübertragung, für Anwendungs-Software sowie laufende Pflege und Wartung der Programmpunkte. Für drei Einsatzgebiete seien hier stellvertretend Zahlen genannt:

Im Einkauf Lebensmittel verursacht ein Bildschirm-Arbeitsplatz inclusive Datenverarbeitung, Hardware-Kosten von 1 800,- DM im Monat, hinzu kommen ca. 400,- DM für die Anwendungs-Software.

Im Vergleich hierzu kostet ein Bildschirm-Arbeitsplatz im Non-Food-Einkauf 1 700,- DM im Monat und ca. 460,- DM anteilige Software-Kosten.

Ein Bildschirmarbeitsplatz im Controlling hingegen schlägt mit 4 200,- DM im Monat zu Stande. Das liegt an der speziellen Programmiersprache APL und den dafür notwendigen spezifischen Datensichtgeräten, Tastaturen und Steuereinheiten."

Zur künftigen Entwicklung

Von größter Bedeutung für die zukünftig zu erwartenden Informationskosten im Einzelhandel sind die Kosten des Einsatzes innovativer Informationstechnologien wie Scanning und MDE. Man rechnet in Lebensmittel-Filialunternehmen bei genereller Einführung von Kassenterminals mit Zusatzkosten (zu heutigen Preisen) von 0,7 bis 1,0 % vom Umsatz.[1)]

1) Vgl. hierzu Hoffmann, Dieter: Wirtschaftlichkeit der Informationsverarbeitung, in: Selbstbedienung - Dynamik im Handel, 27. Jg., 1983, Nr. 5, S. 6-12, S. 12.

II. Die Informationskostenrechnung

Eine Kostenrechnung der internen Information[1] ist in wesentlichen Bereichen stets indirekt, da sie nicht die Kosten der Information selbst, sondern nur die Kosten der intern oder extern erledigten Aktivitäten der internen Information erfassen kann.

Wesentlich erscheint dazu eine Analyse der Opportunitätskosten anderer Tätigkeiten der Mitarbeiter an Stelle von Informations- und Kommunikationsaktivitäten.

Ferner müssen die aus sonstigen Restriktionen zwingend erfolgenden Aktivitäten und Verfahren der internen Information angemessen berücksichtigt werden.[2] So können z. B. gesetzlich vorgeschriebene Informationsgewinnungssysteme wie die betriebliche Buchhaltung nicht ohne weiteres aufgrund von Kostenüberlegungen verändert oder ersetzt werden.

Die Erfassung von Informationsstück- oder -gesamtkosten wirft annähernd ähnlich gravierende Probleme auf wie die Ermittlung des damit verbundenen Nutzens.

---

1) Vgl. hierzu auch Wild, Jürgen: Informationskostenrechnung auf der Grundlage informationeller Input-, Output- und Prozeßanalysen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jg., 1970, Nr. 4, S. 218-240; vgl. Kappler, Ekkehard: Informationskosten aus der Sicht der Informationsökonomik und des Informationsverhaltens, in: Zeitschrift für Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 2, S. 95-104, insbesondere S. 99-101.

2) Vgl. auch Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 50.

Über die Kosten interner Informationen und insbesondere interner Informationssysteme sind exakte Aussagen lediglich recht grundsätzlich möglich.[1)]

Nach der Wirksamkeit auf das Betriebsergebnis lassen sich auch unterscheiden

1. informationsbedingte Kosten,
2. informationsbedingte positive Erträge.[2)]

Insbesondere eine Ertragsrechnung setzt aber eine weitaus verbesserte Informationswirkungsanalyse voraus.[3)]

Eine Kostenrechnung der internen Information sollte zu erfassen suchen:[4)]

1. in der Kostenstellenrechnung
   a) Informationskosten der Zentrale
      a_1) Informationskosten des Rechenzentrums,
      a_2) Informationskosten sonstiger Stellen,
   b) Informationskosten des Filialaußendienstes,
   c) Informationskosten der Filialen;

---

1) Kappler meint dazu, daß "hochgestochene Modellspielereien in der Regel die Informationskosten, wohl aber kaum das zweckorientierte Wissen erhöhen werden." Kappler, Ekkehard: Informationskosten aus der Sicht der Informationsökonomik und des Informationsverhaltens, in: Zeitschrift für Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 2, S. 95-104, S. 100; vgl. auch Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 5o f.; vgl. Domsch, Michel: Kosten-Analyse für Aufbau und Betrieb von Personal-Informationssystemen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 27. Jg., 1975, Nr. 7, S. 428-448.

2) Z. B. eine verbesserte Kranken- oder Fluktuationsrate. Vgl. Kalmus, Michael; Classen, Dorit: Zielgruppe unbekannt?, Neue Wege der Internen Information, (Deutscher Instituts-Verlag) Köln 1979, S. 24.

3) Vgl. Kappler, Ekkehard: Informationskosten aus der Sicht der Informationsökonomik und des Informationsverhaltens, in: Zeitschrift für Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 2, S. 95-104, S. 100.

4) Vgl. enger Hoffmann, Dieter: Wirtschaftlichkeit der Informationsverarbeitung, in: Selbstbedienung - Dynamik im Handel, 27. Jg., 1983, Nr. 5, S. 6-12, S. 8.

2. in der Kostenträgerrechnung
   a) Kosten der Leistungsprogramminformationen,
      a_1) Kosten der Verkaufsinformationen,
      a_2) Kosten der Einkaufsinformationen,
      a_3) Kosten der Logistikinformationen,
   b) Kosten der Managementinformationen,
      b_1) Kosten der Planungsinformationen,
      b_2) Kosten der Organisationsinformationen,
      b_3) Kosten der Führungsinformationen,
      b_4) Kosten der Kontrollinformationen;
3. in der Kostenartenrechnung[1)]
   a) Personalkosten,
      a_1) interne Personalkosten,
      a_2) externe Personalkosten,
   b) Sachmittelkosten,
      b_1) Kosten Hardware,
      b_2) Kosten Software[2)],
   c) Raum-/Flächenkosten,
   d) Prozeßkosten,
      d_1) Gewinnungskosten,
      d_2) Speicherungskosten,
      d_3) Kommunikationskosten,
      d_4) Vernichtungskosten,
      d_5) Nutzungskosten.

---

1) Vgl. anders Wild, Jürgen: Input-, Output- und Prozeßanalyse von Informationssystemen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jg., 1970, Nr. 1, S. 50-72, S. 55; vgl. Wild, Jürgen: Informationskostenrechnung auf der Grundlage informationeller Input-, Output- und Prozeßanalysen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jg., 1970, Nr. 4, S. 218-240, S. 218; oder vgl. auch anders Domsch, Michel: Kosten-Analyse für Aufbau und Betrieb von Personal-Informationssystemen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 27. Jg., 1975, Nr. 7, S. 428-448, S. 439.

2) Vgl. auch Hanssmann, Friedrich: Informationsbedürfnisse und Informationswirtschaftlichkeit, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 6. Jg., 1977, Nr. 10, S. 455-459, S. 457.

III. Die Probleme der Kostenvergleiche

Es sind für Kostenvergleiche interner Informationen und Informationssysteme im wesentlichen folgende Problemfelder herauszustellen:

1. die Stückkostenprobleme

   Berechnungen von Kosten je Information sind erschwert durch die mehrfache Verwendungsmöglichkeit von Informationen. Die a priori nicht bestimmbare mehrfache Nutzung interner Informationen senkt die Informationsstückkosten. Ebenso senken die Kombination vorhandener Informationen zu neuen Informationen sowie deren neuerliche Verwendung die durchschnittlichen Informationsstückkosten.

   Informationen für kleine Nutzerpersonenkreise haben üblicherweise höhere Stückkosten als verbreitet benötigte Informationen.

   Informationskosten ergeben sich ferner häufig ohne - z. B. degressive oder lineare - Beziehung zum Mengengerüst.[1] Dies erschwert die Festlegung von Stückkosten.

2. das Gesamtkostenproblem

   Die Gesamtkosten für Informationen und Informationssysteme steigen mit zunehmendem, jedoch vorab nicht bestimmbarem Nutzungsgrad des Informationssystems.

---

1) Vgl. Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 51.

3. das Generierungsproblem

In der Regel verursachen für eine bestimmte Entscheidung originär zu generierende Informationen höhere Kosten als aus bestehenden Informationen abzuleitende oder abrufbereit aufbewahrte interne Informationen.

4. das Informationsstandproblem

Die Kosten von Informationen ändern sich in Beziehung zu den bereits vorliegenden Informationen. Mit steigendem Prä-Informationsstand nehmen die Kosten weiterer Informationen regelmäßig zu.

5. das Aktualitätsproblem

Aktuelle Informationen für die Unternehmenspolitik verursachen in der Regel höhere Kosten als historische Informationen.

Rasch zu beschaffende Informationen sind häufig teurer als längerfristig zu beschaffende Informationen.

6. das Nutzungsproblem

Kosten entstehen bereits für Informationsgewinnung und -übermittlung ohne Rücksicht auf eine Nutzung der Informationen. Somit verursacht die Bereithaltung von Informationen unabhängig von der Informationsnutzung Kosten.

7. das Akzeptanzproblem

Wesentliche Kosten der internen Information ergeben sich aus mangelhafter Akzeptanz von Informationspaketen oder Informationssystemen. Dieses Problem ist nicht auf die Einführung neuer oder die Veränderung bestehender Infor-

mationsstrukturen beschränkt, sondern betrifft auch den laufenden Betrieb.

Die Akzeptanzkosten der internen Information entziehen sich fast vollständig der kostenrechnerischen Erfassung.

IV. Die Kritik an den Kostenvergleichen

Beer vertritt die Ansicht, daß traditionelle Verfahrenstechniken, die durch EDV-gestützte Abläufe ersetzt werden sollen, mit diesen kostenrechnerisch nicht zu vergleichen sind.[1)]

Der Autor argumentiert, daß herkömmliche Ansätze lediglich zur Optimierung solcher Abläufe entwickelt wurden, die sich ohne Nutzung von EDV ergaben. Mit einer Unternehmenssituation bei unter dem Einfluß des EDV-Einsatzes veränderten Problemstellungen sind diese bisherigen Praktiken daher nicht mehr zu vergleichen.

Dann ist aber auch die Frage:

Welches Verfahren - das traditionelle oder das EDV-gestützte - ist das kostengünstigere?

zu ersetzen durch die Frage:

Wie sind die betrieblichen Abläufe zum kostenminimalen Einsatz der EDV zu verändern?

"Das eigentliche Forschungsproblem bestünde, der Argumentation dieses Buches zufolge, in der Integration der Teile des Unternehmens zu einem funktionalen Ganzen. So betrachtet, ist die Ablösung herkömmlicher Verfahren durch elektronische Rechenanlagen für den Fortschritt nahezu irrelevant."[2)]

---

1) Vgl. Beer, Stafford: Kybernetik und Management, 3. Aufl., (S. Fischer Verlag) Frankfurt a. M. 1967, S. 254.
2) Beer, Stafford: Kybernetik und Management, 3. Aufl., (S. Fischer Verlag) Frankfurt a. M. 1967, S. 255.

V. Ausgewählte Beispiele

Saltner vergleicht für die Tela Superfachmarkt GmbH, ein süddeutsches Einzelhandelsfilialunternehmen mit Fachmärkten des Sortimentsbereichs Teppiche, Gardinen, Farben, Tapeten,

1. die manuelle Erfassung der NCR-Kassenzettel der Filialen in der Zentrale mit
2. der Erfassung der NCR-Kassenzettel der Filialen in der Zentrale mit Hilfe zweier IBM System /32 in Verbindung mit dem System IBM 5260 in den Filialen.[1)]

Er ermittelt als Vergleichszeiten:

Gegenstand	manuelle Erfassung	EDV-gestützte Erfassung
	- in Minuten -	
zentralseitige Kassenerfassung	30	5
Korrektur	10	10
insgesamt	40	15
Anzahl[1)] der möglichen Kassenabwicklungen/Tag/Person	12	32

1) Basis: 480 Minuten tägliche Arbeitszeit.

1) Vgl. Saltner, Franz Xaver: The Computer Decision Process, Vortrag anläßlich des IBM Retail International Industry Executive Seminar vom 07. bis 09. April 1981 in Amsterdam, vervielfältigtes Manuskript, o. S.

Hieraus ergeben sich folgende Werte:

Gegenstand	manuelle Erfassung	EDV-gestützte Erfassung
Arbeitszeit in Minuten (Basis: 20 Kassen)	800	300
Personalkosten (Basis: 20 Kassen)		
- Anzahl Arbeitskräfte	2	1
- monatliche Personalkosten in DM	6 000	3 000

Der Kostenvergleich lautet dann:

Bei 20 Arbeitstage/Monat, einer Gesamtersparnis pro Tag von 500 Minuten (8,33 Stunden) sowie einem angenommenen Kostensatz von DM 50,- je Arbeitsstunde ergeben sich somit für die EDV-gestützte Erfassung zunächst Personalkostenersparnisse je Monat von DM 8 330,-.

Es wird nunmehr lediglich eine Arbeitskraft mit der täglichen Kassenabwicklung betreut. Hieraus errechnen sich weitere monatliche Kostenreduktionen von DM 3 000,-. Der Gesamtkostenrückgang je Monat bei Einsatz des EDV-Systems ergibt sich dann mit DM 11 330,-. Es sind jedoch noch die EDV-System- und Betriebskosten zu berücksichtigen.

Ein empirischer Kostenvergleich für den Einsatz mobiler Datenerfassungsgeräte (MDE) in einem Einzelhandelsunternehmen mit 55 Filialen umfaßte (1979):[1)]

Gegenstand	Kosten in DM im ... Monat je Filiale		
	01. bis 12.	13. bis 54.	ab 55.
60 geleaste Terminals	64,87	64,87	-
Empfänger	22,24	22,24	-
Service Terminals	21,-	21,-	21,-
Service Empfänger	12,25	12,25	12,25
Modem-Anschluß Filiale	7,50	-	-
Grundgebühr Filiale	31,25	31,25	31,25
Modem-Anschluß Zentrale	0,18	-	-
Grundgebühr Zentrale	3,10	3,10	3,10
DFÜ	ca. 5,-	5,-	5,-
Druckprogramm und Anbringen der Regaletiketten	25,-	-	-
Wartung hierzu	11,-	11,-	11,-
Projekteinführung	90,90	-	-
insgesamt	294,29	170,71	83,60

Hieraus ergeben sich jährliche Gesamtkosten von

- im ersten Jahr: 194 231,- DM,
- in dreieinhalb Folgejahren: 112 669,- DM.

1) Vgl. Conz, Bernd: Datenerfassung ohne Umweg, Möglichkeiten mobiler Terminals in Handelsbetrieben, hrsg. von der Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels, Köln 1979, zit. nach: Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels (Hrsg.): Information und Kommunikation im Handel, Teil I: I + K-Techniken und ihre Verbreitung im Groß- und Einzelhandel, Köln, Juni 1984, S. 91-94.

Die jährlichen Gesamtkosten über alle Filialen bei herkömmlichem Bestellverfahren ergeben sich wie folgt:

Personalkosten Belegleser	6 000,- DM
Personalkosten Bestellung	140 140,- DM
Listen	3 000,- DM
Porti	5 678,- DM
insgesamt	154 818,- DM

Somit beläuft sich der Kostenvergleich

1. im ersten Jahr auf eine Unterdeckung von insgesamt 39 413,- DM oder 59,72 DM je Filiale und Monat,
2. in den dreieinhalb Folgejahren auf eine Einsparung von insgesamt 42 149,- DM jährlich oder 63,86 DM je Filiale und Monat.

E. Die Wirtschaftlichkeitsvergleiche

Eine ausgereifte Entscheidung über informationspolitische Alternativen kann erst auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsprüfungen erfolgen.

Die Wirtschaftlichkeitsvergleiche für interne Informationen und interne Informationssysteme integrieren Nutzen- und Kostenüberlegungen. Wirtschaftlichkeitsvergleiche fassen methodisch die isolierten Nutzen- und Kostenvergleiche zusammen.

I. Die Probleme der Wirtschaftlichkeitsvergleiche

Für die Wirtschaftlichkeitsvergleiche über interne Informationen bzw. Informationssysteme gelten grundsätzlich die gleichen Probleme, wie sie für Nutzen- bzw. für Kostenvergleiche herausgestellt wurden.

Zusätzlich gelten folgende, sich aus der Integration der Problemlösungsansätze ergebende Gesetzmäßigkeiten:

1. das Interdependenzproblem

   Zwischen den direkten Kosten und dem Nutzen einer Information besteht eine positive Korrelation.

   Mit sinkenden Kosten sinkt die Qualität der internen Informationen bzw. Systemleistungen. Gleichzeitig steigt die Gefahr entgangener Chancen - auch finanzieller Einbußen, d. h. indirekter Kosten - im Rahmen des Entscheidungsproblems.

2. das Prägnanzproblem

   Der Informationsgehalt einer Information steigt mit zunehmender Prägnanz, mit zunehmender Bestimmtheit der Aussage.

Mit zunehmender Allgemeinheit einer Information - und damit auch steigender Sicherheit ihres Eintreffens[1] - sinken die Kosten der Information.

An Bestimmtheitsgrad und Eintreffenssicherheit interner Informationen müssen Mindestanforderungen gestellt werden, die stets erfüllt sein sollten.[2] Es sind wesentliche Informationseigenschaften zu fordern, so Klarheit, Eindeutigkeit, Allgemeinverständlichkeit.

3. das Ergänzungsproblem

Informationen ergänzen sich gegenseitig. Hieraus erwachsen Vorteile, denen kaum oder keine Kosten gegenüberstehen. Gleichzeitig steigt die Nutzung des Systems. Dies drückt sich aus in zunehmenden variablen Kosten. Zusätzlich nimmt die relative Nutzung der einzelnen Information bei unveränderten Kosten ab.

---

1) Diese auch als "Horoskop- oder Orakelregel" bekannte Gesetzmäßigkeit korrespondiert eng mit den Feststellungen Popper's zum empirischen Gehalt wissenschaftlicher Aussagen. Danach hat eine Information einen um so größeren empirischen Gehalt, je mehr Ausprägungsmöglichkeiten der beschriebenen Situation ausgeschlossen sind. Um die Aussage zu erhalten, muß ein geringer Rest an nicht ausgeschlossenen Bedingungen vorhanden sein. Mit zunehmenden Einschränkungen steigt nun aber auch der Falsifizierbarkeitsgrad einer Information, d. h. die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der beschriebenen Situation sinkt. Die dort abgeleitete Forderung an wissenschaftliche Aussagensysteme, bei hohen Falsifizierbarkeitsgefahren einen maximalen Erkenntniszuwachs anzustreben, kann für den Bereich der internen Information so nicht adaptiert werden. Vgl. Popper, Karl R.: Logik der Forschung, 5. Aufl., (J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)) Tübingen 1973, insbesondere S. 77-96.

2) Vgl. Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 46.

4. das Objektproblem

Quantifizierende Wirtschaftlichkeitsvergleiche sind für Probleme der Informationstechnik eher realisierbar als für Konzepte der Informationspolitik. Hieraus folgt die Gefahr einer Überbetonung der informationstechnischen Komponente im Bewertungsansatz.

II. Die Erfassung von Nutzen und Kosten

Die Erfassung von Nutzen und Kosten erfolgt anhand von Kriterienlisten. Eine solche Liste umfaßt z. B. für den Einsatz von Scanner-Kassenterminals unter Anbindung an eine Zentral-EDV:[1)]

1. als Nutzenkategorien
   a) Auszeichnungsbereich
      a_1) Verringerung des Auszeichnungsaufwandes,
      a_2) Verringerung des Umzeichnungsaufwandes,
   b) Kassenbereich
      b_1) Kassenproduktivitätssteigerung durch Personaleinsatzplanung,
      b_2) Tagesabrechnungsbeschleunigung,
   c) Inventur
      c_1) Verringerung der Inventurdifferenzen,
      c_2) Wegfall von Kontrollinventuren bei permanenter Inventur,

---

1) Vgl. ISB-Arbeitskreis "Datenkassen": Kosten-Nutzen-Kriterien beim Scanning, in: Selbstbedienung - Dynamik im Handel, 27. Jg., 1983, Nr. 6, S. 24-31; vgl. auch Schminke, Lutz: Die Informationspolitik von Handelsbetrieben, Eine Analyse des Informationswesens von Handelsbetrieben in kooperativen Gruppen unter besonderer Berücksichtigung des Bereichs Warenwirtschaft, Diss., Göttingen 1981, S. 103-107.

d) Sonstiges
   d_1) Konditionsverbesserung,
   d_2) Gebühren für externe Verwertung der anfallenden Informationen,
   d_3) Anrechnung konventioneller Systeme,
   d_4) Verbesserung der Steuerungssysteme,
   d_5) Sortimentstransparenz,
   d_6) Dispositionshilfe/Bestandsverbesserung,
   d_7) Preisgestaltung/Rohertragsverbesserung,
   d_8) Informationsbeschleunigung/Detaillierung,
   d_9) Imageverbesserung,
   d_{10}) Verbesserungen im Verwaltungsbereich;

2. als Kostenkategorien
   a) Einmalkosten
      a_1) Planungskosten,
         - Scannersystem,
         - Systemvergleich/-auswahl,
         - Systemabhängige Ergänzungsplanung,
         - Organisationsplanung,
      a_2) Investitionskosten,
         - Scannersysteme,
         - Systemabhängige Ergänzungsinvestitionen,
         - Investitionen für bauliche Veränderungen,
         - Durchführung geplanter Maßnahmen (z. B. Erstauszeichnung, Schulung, Werbung),
   b) laufende Kosten
      b_1) Scannersystem,
         - Scannersystem,
         - Zentral-EDV,
      b_2) Personalkosten,
      b_3) sonstige Kosten,
         - Materialkosten/Sachkosten,
         - Wartung/Reparatur systemabhängiger Ergänzungsinvestitionen,
         - Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

III. Die Problemlösungsansätze

1. Die qualitative Nutzen-Kosten-Analyse

In den rein qualitativen Ansätzen werden sowohl die kaum abgrenzbaren Qualitäten als auch die quantitativen Größen von Informationen und Informationssystemen in nominalen oder ordinalen Skalen zu erfassen gesucht.

Beispiele:

1 = mangelhaft bzw. nicht prognostizierbar,
2 = kaum ausreichend,
3 = befriedigend,
4 = gut,
5 = sehr gut.

1 = sehr hohe Kosten,
2 = hohe Kosten,
3 = durchschnittliche Kosten,
4 = geringe Kosten,
5 = sehr geringe Kosten.

Auch bestimmbare quantitative (monetäre) Werte können dem ordinalen Meßniveau der qualitativen Beurteilungen angepaßt werden.

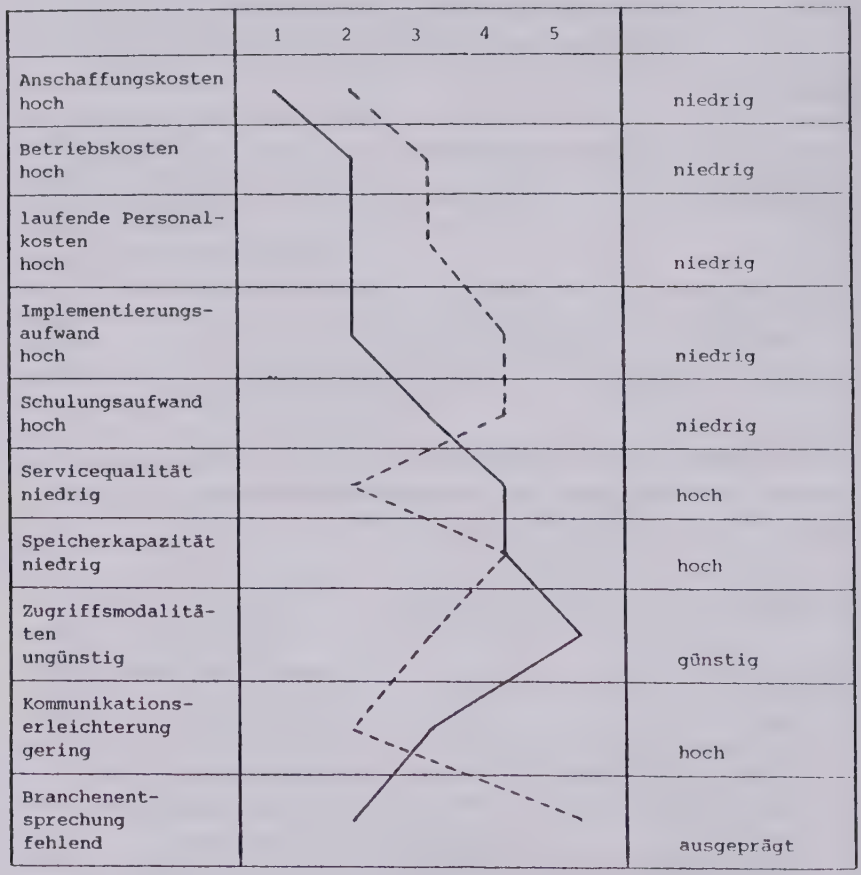
Beispiel:

1 = 10 000 DM Kosten und mehr	bzw.	unter 2 500 DM Ertrag,
2 = 7 500 bis unter 10 000 DM Kosten	bzw.	2 500 bis unter 5 000 DM Ertrag,
3 = 5 000 bis unter 7 500 DM Kosten	bzw.	5 000 bis unter 7 500 DM Ertrag,
4 = 2 500 bis unter 5 000 DM Kosten	bzw.	7 500 bis unter 10 000 DM Ertrag,
5 = unter 2 500 DM Kosten	bzw.	10 000 DM Ertrag und mehr.

Eine recht einfache Form der Auswertung und Darstellung der Meßergebnisse ist die Wiedergabe in Bipolaritäts-Profilen analog den Ansätzen nach Osgood:[1)]

Übersicht 4.4

Ein einfaches Beispiel zum Polaritätsprofil einer qualitativen Nutzen-Kosten-Analyse für interne Informationssysteme



——— = Alternative I
– – – – = Alternative II

1) Vgl. Osgood, Charles E.; Suci, George J.; Tannenbaum, Percy H.: The Measurement of Meaning, (University of Illinois Press) Urbana, Ill. 1957; vgl. auch Pfestorf, Jürgen: Kriterien für die Bewertung betriebswirtschaftlicher Informationen, Diss., Berlin 1974, S. 153-159.

2. Die marginalanalytische Nutzen-Kosten-Analyse

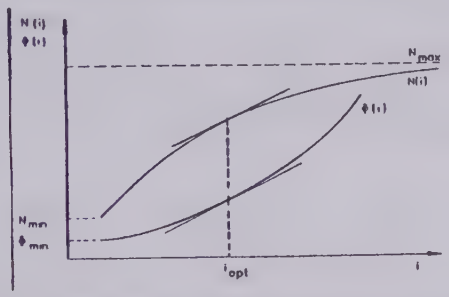
Die marginalanalytische Betrachtung basiert auf dem Grundsatz steigender Kosten bzw. sinkenden Nutzens der internen Information bei zunehmendem Prä-Informationsstand.[1)]

Der optimale Informationsstand i_{opt} liegt vor, wenn die Erhöhung des gespeicherten Informationsstandes um eine weitere Einheit betragsmäßig gleiche Informationskosten Φ (i) und Informationsnutzen N (i) dieser Informationseinheit verursacht.

Diese Zusammenhänge lassen sich wie folgt verdeutlichen:

Übersicht 4.5

Der marginalanalytische Ansatz



Quelle: Zentes, Joachim: Die Optimalkomplexion von Entscheidungsmodellen, Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Meta-Entscheidungstheorie, (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1976, S. 230.

---

1) Vgl. z. B. Schminke, Lutz: Die Informationspolitik von Handelsbetrieben, Eine Analyse des Informationswesens von Handelsbetrieben in kooperativen Gruppen unter besonderer Berücksichtigung des Bereichs Warenwirtschaft, Diss., Göttingen 1981, S. 18 f.

3. Die quantitativen Ansätze für die Nutzen-Kosten-Analyse

Mit den Verfahren der Investitionsrechnung wird versucht, interne Informationssysteme sowie bedingt auch interne Informationen einer quantitativen Bewertung zu unterziehen.

Das grundsätzliche Problem liegt dabei in der Quantifizierung qualitativer Werte, insbesondere qualitativer Nutzengrößen. Der Nutzen interner Informationen bzw. interner Informationssysteme ist in eine in Geldeinheiten wiedergegebene Erwartung von Vorteilen zu transformieren.

Die Verfahren sind im einzelnen:

1. die statischen Ansätze
   a) die Rentabilitätsrechnung,
   b) die Amortisationsrechnung;
2. die dynamischen Ansätze
   a) die Kapitalwertmethode,
   b) die Methode des internen Zinsfußes,
   c) die Annuitätenmethode.

Auch bei einer Anwendung dieser Ansätze auf die Problemstellungen der internen Information gelten die in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre vorgebrachten Kritikpunkte.[1] Hierzu zählen:

1. für die Rentabilitätsrechnung
   - die Kurzfristbetrachtung ohne Berücksichtigung künftiger Kosten und Erlöse,
   - die Schwierigkeit der Zuordnung von Umsätzen und Gewinnen zu den Entscheidungsalternativen;

---

1) Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 15. Aufl., (Verlag Franz Vahlen) München 1984, S. 683-698; vgl. auch Rautkylä, Ritva: Developing User Information Requirements - With A Pilot Study In Marketing, in: Information Systems In Action, From Data To Information, hrsg. von der ESOMAR, Amsterdam, März 1980, S. 11-34, S. 19 sowie die dort angegebene Literatur.

2. für die Amortisationsrechnung
   - die vom Entscheider subjektiv geschätzte Soll-Amortisationszeit,
   - die Annahme gleichbleibender Ein- und Auszahlungen je Periode,
   - die Schwierigkeit der Zuordnung von Ein- und Auszahlungen zu den Entscheidungsalternativen;
3. für die Kapitalwertmethode
   - die Annahme des vollkommenen Kapitalmarktes mit identischen Soll- und Habenzinssätzen,
   - die Schätzung des externen Kapitalzinsfußes;
4. für die Methode des internen Zinsfußes
   - die Vorgabe eines Kalkulationszinsfußes als Vergleichsgröße,
   - die Annahme der Anlage von Einzahlungsüberschüssen zum internen Zinsfuß[1)],
   - die teilweise mehrdeutigen Lösungen;
5. für die Annuitätenmethode
   - die Annahme des vollkommenen Kapitalmarktes mit identischen Soll- und Habenzinssätzen,
   - die Schätzung des externen Kapitalzinsfußes.

---

1) "Die Wiederanlageprämisse gilt zwar auch für die Kapitalwert- und Annuitätenmethode, ist dort aber realistischer, weil bei diesen Methoden unterstellt wird, daß die Wiederanlage der zwischenzeitlichen Einzahlungsüberschüsse stets zum Kalkulationszinsfuß, der den Kapitalkosten des Investors entsprechen soll, erfolgt. Vergleicht man jedoch mehrere Investitionsprojekte mit unterschiedlichen internen Zinsfüßen, so ist die Annahme unrealistisch, daß die zwischenzeitliche Anlage von Einzahlungsüberschüssen ebenfalls zu unterschiedlichen Zinsfüßen möglich ist." Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 15. Aufl., (Verlag Franz Vahlen) München 1984, S. 693.

Die Grundsatzprobleme der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung sind daneben:

- die Annahme vollkommener Voraussicht über künftige Zahlungsreihen[1],
- die Schätzung des Kapitalzinsfußes,
- die Problematik der Zurechnung von Wertgrößen zu den Entscheidungsalternativen,
- die Möglichkeit unterschiedlicher Bewertungsreihen durch die einzelnen Verfahren

sowie ferner

- die Annahme der vollständigen Erfassung aller entscheidungsrelevanter Tatbestände in den herangezogenen Zahlungsreihen.

4. Die gemischt qualitativ-quantitativen Ansätze der Nutzen-Kosten-Analyse

Zusammenfassend ist an dieser Stelle festzuhalten, daß weniger der Kostenaspekt als vielmehr die Nutzenkomponente der zu bewertenden Alternativen der internen Information sich einer Quantifizierung entzieht.

Daher erscheint es angebracht, die Nutzenbewertung in einem qualitativen, die Kostenbeurteilung hingegen in einem quantitativen Ansatz zu vollziehen, um beide Methodenteile anschließend zu integrieren.

Ergeben die beiden Bewertungsreihen im Entscheidungsergebnis konsistene Aussagen, muß eine Verknüpfung nicht zwingend vorgenommen werden.

---

1) D. h. die Verfahren sind trotz ihrer formallogischen Prägnanz mit einer nicht unerheblichen Unsicherheit behaftet.

Probleme der Verknüpfung ergeben sich, wenn die Ergebnisse der getrennt durchgeführten Vergleiche zu deutlich unterschiedlichen Ergebnissen führen. Dann kann einem der beiden Bewertungskonzepte der Vorzug gegeben werden, d. h. es wird eine Gewichtung des Nutzens bzw. der Kosten in das Modell eingeführt.

Dreyer schlägt vor, die Verknüpfung als Division der Punktbewertung des Nutzens durch die monetäre Kostenbewertung vorzunehmen, da eine Differenzenbildung aufgrund der unterschiedlichen Messkonzepte (Maßstäbe) nicht zulässig sei.[1] Es ist dann die Alternative mit dem maximalen Quotienten zu wählen.

Kombinationsmöglichkeiten wären z. B.

1. ein einfaches Scoringmodell in Verbindung mit einem statischen Investitionsrechnungsansatz;
2. eine Nutzwertanalyse in Verbindung mit der Kapitalwertmethode.

---

1) Vgl. Dreyer, Jörg-Detlev: Entwicklung und Beurteilung aufsichtsratorientierter Informationskonzeptionen, Eine informationsanalytische Interpretation der §§ 90, 111 Aktiengesetz bei mitbestimmten Publikums-Aktiengesellschaften, (Verlag Dr. Rüdiger Martienß, Fachverlag für Revisions- und Treuhandfragen) Schwarzenbek 1980, S. 259.

Fünftes Kapitel

Das Projektmanagement der internen Information

A. Der Gegenstand

Als Projektmanagement der internen Information[1] werden die von der Routineorganisation weitgehend getrennte Lösung vergleichsweise komplexer Einzelprobleme

- der Informationspolitik,
- der Informationstechnik

und die Durchsetzung der Lösung in der Routineorganisation mit Ansätzen des Informationsmanagement bezeichnet.

In der Erarbeitung von Problemlösungsvorschlägen sowie ihrer Gewichtung zur Findung der für das Unternehmen geeignetsten Formel greift das Projektmanagement auf die ihm vorangehenden Ansätze der Informationsevaluation zurück. Ohne Einblick in alle organisatorischen und informatorischen Beziehungen und Abläufe ist eine sinnvolle Erarbeitung eines Informationssystems für ein Unternehmen nicht möglich.

Mit steigender Komplexität des angestrebten Informationskonzeptes steigt der im Projektmanagement - vor allem in der Realisierung - zu bewältigende Koordinationsaufwand überproportional an.

---

1) Vgl. Sittig, Carl A.: "Management-Informations-System" oder "Unternehmungsplanung und -steuerung", in: Management-Zeitschrift io, 52. Jg., 1983, Nr. 11, S. 422-426; vgl. Heinzelbecker, Klaus: Ausbaustufen eines EDV-Marketing-Informationssystems, Eine Wegleitung, in: Management-Zeitschrift io, 47. Jg., 1978, Nr. 9, S. 403-408; vgl. Hürlimann, Werner: Ist ein Management-Informations-System heute realisierbar?, in: Management-Zeitschrift io, 52. Jg., 1983, Nr. 6, S. 220-223; vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 104-106, S. 644-652, S. 1249-1260.

Gleichzeitig steigt damit die Bedeutung aller Planungsaktivitäten für die erfolgreiche Durchsetzung überproportional an.

Mit zunehmender Größe des Unternehmens bzw. damit auch steigender Komplexität der internen Information müssen - um die Flexibilität des angestrebten Informationssystem sicherzustellen - in der Projektbearbeitung individuelle Abteilungsinteressen zurückgedrängt werden.

Das Projektmanagement der internen Information muß als wesentliche innovative Kraft für das Unternehmen verstanden werden. Dynamisierungen des Projektergebnisses - auch nach seiner Integration in die Routineorganisation - sind zwingend vorzubereiten.

Übersicht 5.1

Fehler und Erfolgsfaktoren des Projektmanagement für EDV-gestützte Informationssysteme

Fehler	Erfolgsfaktoren
1. die Beschränkung auf EDV-typische Aufgabenbereiche	1. die umfassende Informationsevaluation
2. die Orientierung an der gegebenen Hardware und Software	2. die zentrale und übergreifende Projektgruppe
3. die Orientierung am Informationsangebot statt an Informationsbedarfen und -bedürfnissen	3. die detaillierte Gesamtplanung
4. die Zielsetzung eines integrierten EDV-gestützten Informationssystem	4. die Förderung durch die Geschäftsleitung
	5. die intensive Einbindung der Nutzer in allen Projektphasen
	6. die laufende Kontrolle des Projektverlaufs
	7. die laufende Wirtschaftlichkeitskontrolle

Quelle: In Anlehnung an Heinzelbecker, Klaus: Ausbaustufen eines EDV-Marketing-Informationssystems, Eine Wegleitung, in: Management-Zeitschrift io, 47. Jg., 1978, Nr. 9, S. 403-408, S. 408.

B. Die Definition des Projekts

Die konkrete Bearbeitung informationsbezogener Projekte beginnt mit der genauen Abgrenzung der Problemstellung.

Informationsbezogene Projekte zielen durch die Interdependenzen zur Unternehmenspolitik stets auf langfristige und komplexe Problemstrukturen.

Das Projektziel ist schriftlich zu fixieren. Zu definieren sind insbesondere

1. die Objekte der Projektarbeit, so

   a) die interne Information,
   b) das interne Informationssystem,
   c) die interne Informationspolitik,
   d) die interne Informationstechnik;

2. die grundsätzliche Aufgabenstellung, d. s.

   a) die Veränderung interner Informationsstrukturen,
   b) die Neuschaffung interner Informationsstrukturen,
   c) kombinierte Aufgaben;

3. die Dringlichkeit der Projektlösung.

I. Die Veränderung bestehender Informationsstrukturen

Die Veränderung bestehender Informationskonzepte betrifft

1. die partielle Änderung einzelner Problemfelder,
2. die grundsätzliche Umgestaltung gegebener Konzepte.

Besondere Bedeutung hat die Veränderung bei Entwicklungsunterschieden zwischen interner Informationspolitik und -technik. Beispiele sind:

1. Die Leistungsbreite der EDV wird durch das informationspolitische Konzept bei weitem nicht genutzt.
2. Die Ziele der internen Informationspolitik lassen sich mit der vorhandenen Informationstechnik nicht realisieren.

Als sequentiell vorgeschaltetes Projekt zur vorübergehenden Beseitigung einiger Systemfehler (mit dem Ziel, anschließend dann doch ein völlig neues System einzuführen) muß die Veränderung der internen Informationen abgelehnt werden.

Die Veränderung gegebener Informationen und Informationssysteme betrifft insbesondere die Sicherung der Entsprechung interner Informationsstrukturen an vollzogene oder laufende Entwicklungen

1. der Unternehmenspolitik,
2. der Unternehmensumwelt.

Bedeutung hat ferner im Rahmen der Veränderungsstrategie die Antizipation der systemumgebenden Dynamik und ihrer Rückwirkungen auf vorliegende Informationsstrukturen. Dabei ist die Berücksichtigung künftiger Ansprüche an Informationen und Informationssysteme bei verändertem Leistungsprogramm von besonderer Bedeutung.

Beispiele für filialisierende Einzelhandelsunternehmen sind:

- Welche zusätzlichen Informationen werden benötigt bei Diversifikation in neue Betriebstypen?
- Welche veränderten und welche neuen Informationen werden benötigt bei Individualisierung z. B. der Sortimente oder der Preisstellung in den Filialen?
- Wann müssen welche Daten in welcher Form vorliegen bei veränderten Kontaktformen für Zentrale und Filialen mit Lieferanten?

Weiterhin hat die Veränderungsstrategie aufgrund der Deroutierung des Informationssystems vom ursprünglichen Konzept große Bedeutung. Ein dafür typisches Projekt ist die Einführung von Informationshandbüchern.

II. Die Neuschaffung von Informationsstrukturen

Die Projektarbeit zur Neuschaffung von Informationsstrukturen verdrängt völlig die vorhandenen, oft organisch gewachsenen Informationskonzepte und ersetzt sie durch - zumindest für das Unternehmen - innovative Lösungen.

Die Neuschaffung von Informationskonzepten hat daher in besonderem Maße mit Akzeptanzproblemen der Mitarbeiter zu kämpfen. Stattdessen vollziehen sich die beschriebenen Veränderungsstrategien bestehender Informationsstrukturen teilweise ohne jede Augenfälligkeit.

Projekte der völligen Neuschaffung von Informationen und Informationssystemen stellen umfassende Systematisierungs- und Strukturierungsversuche des Informationswesens im Unternehmen dar. Daher haben personalistische Strategien der internen Information eine erhebliche Bedeutung.

Eine wesentliche Aufgabe der Neuschaffung interner Informationskonzepte besteht in der systematischen Nutzung informationsbezogener Synergieeffekte. Beispiele sind

1. die Einführung eines hierarchisierten, geordneten Kennzahlensystems,
2. die Aktivierung des Informationsaustauschs zwischen den Kommunikationsinseln des Unternehmens, typischerweise zwischen

   a) Zentrale und Filialen,
   b) einzelnen Abteilungen der Zentrale.

Projektaufgaben der Neuschaffung im Bereich der internen Informationspolitik können z. B. sein:

1. die völlige Neugestaltung der Informationsversorgung der Bezirksleiter,
2. die Bildung eines Informationsausschusses,
3. die Installation einer internen Informationsabteilung.

Beispiele der Neuschaffung im Bereich der Informationstechnik sind:

1. die Implementierung eines MDE-gestützten Bestellsystems für die Filialen,
2. die Installation von Bildschirmarbeitsplätzen in den Einkaufsabteilungen,
3. die Einführung von Bildschirmtext in Zentrale und Filialen.

Diese Beispiele zeigen, daß die Neuschaffung von Informationen und Informationssystemen stets so umfassende und weitreichende Strukturen und Abläufe bedingt, daß lediglich von sequentiell verwirklichten Projektstufen ausgegangen werden darf. Der Planung des zeitlichen und sachlichen Projektablaufs kommt daher entscheidende Bedeutung bei.

C. Die Planung der Projektarbeit

Projektarbeit für interne Informationen und Informationssysteme hat einen stark explorativen Charakter. Die Projektplanung ist damit eine iterative Aufgabe. Laufend müssen die Pläne dem erreichten Erkenntnisstand aufgrund der zurückliegenden Projektarbeit angepaßt werden.

Insbesondere können sich auch das Projektziel und der Alternativenraum möglicher Projektlösungen ändern.

Die Projektplanung umfaßt neben der Festlegung der einzelnen Schritte im Rahmen der Problemlösungs- sowie der Realisationsphase im Unternehmen auch die notwendigen Maßnahmen bei eventuellen Ablaufproblemen. Planungsschwächen bedingen Korrekturen in der laufenden und allen nachgelagerten Projektstufen. Die Übernahme der Projektlösung in die Routineorganisation wird davon meist massiv verzögert.

Die Projektplanung sollte auch bereits den Rahmen für die Dynamisierung der Projektlösung an spätere Umfeld- und Unternehmensveränderungen abstecken.

Insbesondere der Ressourceneinsatz (Zeit, Personal, Flächen, Sachmittel) ist sorgfältig zu planen. Aufgrund bedeutender Verbundeffekte lassen sich Zeit- und Sachmittelaufwand, auch Zeit- und Personaleinsatz beachtlich substituieren.

Besondere Probleme der Projektablaufplanung ergeben sich bei unmittelbar verknüpften Projekten (Multiprojektplanung).

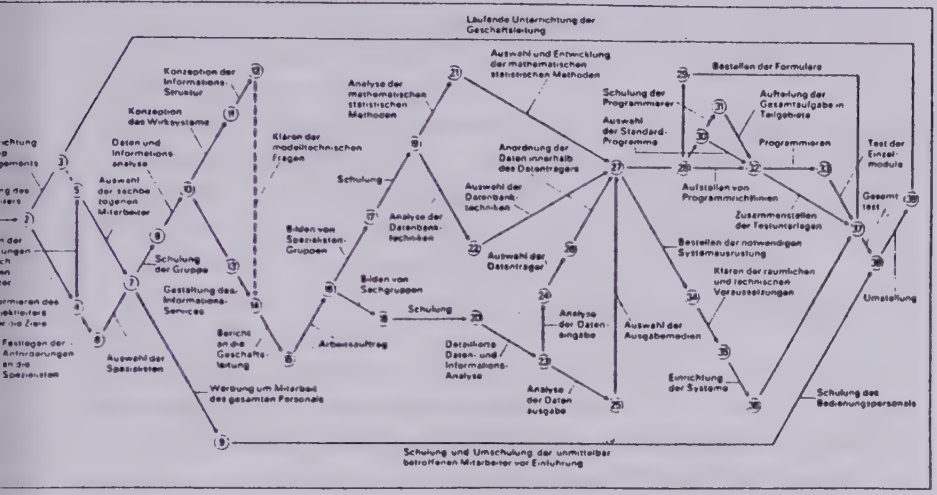
Das Planungssystem für Projekte interner Informationen und Informationssysteme umfaßt

1. die objektbezogenen Projektpläne;
2. die Aufgaben- und Aktivitätenpläne;
3. die Finanzpläne;
4. die Zeitpläne;
5. die Personalpläne;
6. die Flächen- und Sachmittelpläne;
7. die Kontrollpläne;
8. die Meta-Informationspläne
   a) die Information und Kommunikation in der Projektgruppe,
   b) die Information und Kommunikation mit der Routineorganisation.

Eine bedeutende Methode zur Sicherung der Projektabläufe und zur Lösung der Probleme der Projektplanung ist die Netzplantechnik.

icht 5.2

piel eines Netzplans im Projektmanagement für EDV-gestützte Informationssysteme



e: Sittig, Carl A.: "Management-Informations-System" oder "Unternehmungsplanung und -steuerung"?, in: Management-Zeitschrift io, 52. Jg., 1983, Nr. 11, S. 422-426, S. 425.

D. Die Projektorganisation

Die Projektorganisation ergibt sich in direkter Beziehung zum Projektziel. Die Problemstellung des Projekts determiniert vor allem

1. die Dauer der Projektorganisation,
2. die Größe und Zusammensetzung der Projektgruppe,
3. die Person des Projektleiters,
4. die Beziehungen zur Routineorganisation.

I. Die temporäre Projektorganisation

Das Projektteam ist die wohl weitestverbreitete organisatorische Lösung. Hierbei werden ausgewählte Mitarbeiter unter Leitung des Projektmanagers (Projektleiters) vorübergehend in einer Arbeitsgruppe zusammengefaßt.

Zu nennen sind weiterhin:

1. die Task force,
2. das Projektzentrum.

Als Task forces werden schnell handelnde, entscheidungsberechtigte und meist unbürokratisch-spontan gebildete Kleingruppen bezeichnet. Sie sind insbesondere geeignet für nicht allzu umfassende oder komplexe Problemstrukturen, die vergleichsweise rasch geklärt werden müssen:[1)]

---

1) Vgl. Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. Jr.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1983, S. 160 f.

Übersicht 5.3

Eine Checkliste für die Arbeit in Task Forces

1. strikte Begrenzung der Mitgliederzahl
2. freiwillige Mitgliedschaft
3. ausgeprägte Kompetenz der Mitglieder
4. möglichst hohe hierarchische Einbindung
5. spontane Gründung
6. Verzicht auf Stabsunterstützung
7. Verzicht auf umfassende Richtlinien
8. weitgehender Verzicht auf Dokumentation der Entscheidungen
9. kurzfristige Auflösung
10. direkte Übernahme der Ergebnisse
11. rasche und nachhaltige Erfolgskontrolle
12. unkomplizierte Anpassung der Ergebnisse

Das Projektzentrum ist die ebenfalls temporäre Übernahme bestimmter Managementaufgaben in eigens geschaffene Organisationsformen. Jedoch expandieren hier die Größenordnungen ins Beträchtliche.[1] Projektzentren eignen sich insbesondere für sehr komplexe, alle Unternehmensbereiche einschließende Projektaufgaben - insbesondere Aufgaben der Neuschaffung des ganzen Informationswesens.

II. Die dauerhafte Projektorganisation

Dauerhaft eingerichtete Projektabteilungen widmen sich Aufgabenstellungen, die für das Unternehmen von grundsätzlicher und langfristiger Bedeutung sind.

Dauerhafte Projektgruppen der internen Information befassen sich z. B. mit folgenden Fragen:

---

1) Das General Motors-Projektzentrum zur Schaffung kompakterer Automobiltypen ("Downsizing") bestand vier Jahre und verfügte über 1 200 ständige Mitarbeiter.

1. Entspricht die interne Informationsphilosophie den Anforderungen des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Umwelt?
2. Wie kann die unternehmensinterne Information und Kommunikation grundsätzlich verbessert werden?
3. Wie sind die Schnittstellen der internen und der externen Informationsarbeit zu gestalten?
4. Wie kann eine Isolation der für Filialunternehmen typischen Kommunikationsinseln verhindert werden?
5. Wie stark soll Einfluß auf die informale Kommunikation zwischen den Mitarbeitern genommen werden?
6. Wo liegen Verbesserungsmöglichkeiten der Informationshilfsmittel (Informationshandbuch)?

III. Die Zusammensetzung der Projektgruppe

Die Projektgruppe

Die Projektgruppe integriert qualifizierte Mitarbeiter - eventuell die Leiter - der unterschiedlichen betroffenen Unternehmensbereiche. Dazu zählen zumindest:

- die Fachabteilungen wie Einkauf, Lager,
- die Filialleitung,
- der Filial-Außendienst,
- die Filialen,
- der kaufmännische Bereich,
- die Organisationsabteilung,
- die EDV-Abteilung,
- die Informations-Abteilung (sofern vorhanden).

Die Ergänzung dieser Gruppe durch externe Berater erleichtert

- den Überblick über mögliche Lösungsalternativen,
- die Einhaltung der Projektpläne,
- die Durchsetzung der Projektlösung gegenüber den Entscheidungsträgern (der Geschäftsleitung),

erschwert jedoch

- die Durchsetzung der Projektergebnisse gegenüber den Mitarbeitern,
- die zügige Einarbeitung in die Projekttätigkeit.

Der Projektleiter

Generell sollte die Projektleitung nicht in die Verantwortung von EDV-Spezialisten gelegt werden, sondern bei den kaufmännisch-organisatorischen Fachleuten verbleiben.

Auch eine Projektleitung durch externe Berater ist in vielen Fällen unzweckmäßig.

Der Projektleiter sollte herausragende intellektuelle und integrative Fähigkeiten besitzen. Eine längere Firmenzugehörigkeit, tiefere Kenntnis der verschiedenen Unternehmensbereiche, ein Überblick über das Gesamtunternehmen sowie vertrauensvolle Kontakte zur Firmenleitung kennzeichnen den "idealen" Projektleiter.

IV. Die Koordination mit der Routineorganisation

Die Koordination zwischen Projektteam und Routineorganisation wird am besten durch die Schaffung verbindender Arbeitskreise erreicht. Auf regelmäßigen Sitzungen hat der Projektleiter dabei

- über den Stand der Projektarbeit zu berichten,
- Teilergebnisse zur Diskussion zu stellen,
- Anregungen des Routinemanagement entgegenzunehmen.

Von besonderer Bedeutung ist aufgrund der weitreichenden Verzahnung informationsbezogener Projekte mit allen Bereichen des Unternehmens ein intensiver Kontakt der Projektgruppe zur Unternehmensleitung. Dabei ist zu beachten, daß diejenigen Führungskräfte, die die Durchsetzung der Konzeption letztlich entscheiden, nur in geringerem Umfang in die spätere Nutzung des Informationskonzepts eingebunden sind. Dies gilt insbesondere für jede Art auch nur geringfügig formalisierter - vor allem auch EDV-gestützter - Informationskonzeptionen.

Die Überbrückung dieser Gegensätze muß durch Partizipation und Integration beider Personenkreise insbesondere in der Durchsetzung der sich aus dem beginnenden Betrieb ergebenden notwendigen Änderungen angestrebt werden.

E. Die Projektlösung

I. Allgemeine Aspekte

Die Findung der Projektlösung verläuft meist in folgenden Schritten:

1. Definition eines Zielkataloges,
2. Entwicklung alternativer Lösungskonzepte,
3. Gewichtung der Alternativen,
4. Auswahl der besten Alternative.

Zunächst ist vorab ein Ziel- oder Kriterienkatalog festzulegen, der auf dem Soll-Profil der vorgenommenen Informationsevaluation gründet. Dieser Katalog dient der späteren vergleichenden Bewertung verschiedener Projektlösungen.

Grundsätzlich sollte versucht werden, mehrere alternative Lösungskonzepte für das Projektziel zu finden. Besondere Beachtung verdient hierbei der Umstand, daß die gleiche informationspolitische Lösung mit unterschiedlichen Informationstechniken realisiert werden kann.

Die eigentliche Findung von Projektlösungsalternativen erfolgt mit Hilfe der bekannten Inventionsverfahren. Grundsätzlich richtet sich dabei die Auswahl der Methoden nach ihrer Zweckmäßigkeit im Hinblick auf das Projektziel. Typische Verfahren sind z. B.

- Brainstorming,
- Analogietechniken,
- Wertanalyse.

Die Bewertung der alternativen Lösungskonzepte erfolgt mit den bekannten Ansätzen der Evaluation, d. s. vor allem

- Punktbewertungs- oder Scoringmodelle,
- Nutzwertanalyse,
- Kostenanalysen,
- Wirtschaftlichkeitsberechnungen

anhand des zugrunde liegenden Zielkataloges.

Dabei dürfte es zweckmäßig sein, stets mehrere Verfahren einzusetzen, da unterschiedliche Methodenergebnisse zu erwarten sind.

Die zu wählende Projektlösung erfüllt somit nicht zwingend alle in der Informationsevaluation erarbeiteten Anforderungen, sondern optimiert hinsichtlich eines realisierbaren und zweckmäßigen Maximums aller erfaßten Soll-Vorstellungen der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter sowie aller Sachzwänge der Strukturen und der Abläufe.

II. Die Informationswertanalyse

Die Wertanalyse[1)] ist ein zentrales Hilfsmittel des Projektmanagement: Die Informationswertanalyse zielt auf

1. die Verbesserung bestehender informatorischer Konzepte,
2. die Gestaltung ausgereifter innovatorischer Informationslösungen.

---

1) Vgl. Gottschall, Dietmar: Die Suche nach dem Gleichgewicht, in: Manager Magazin, 13. Jg., 1983, Nr. 10, S. 130-137; vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 281-290; vgl. Baier, P.: Wertanalyse bei technisch-organisatorischen Prozessen, in: Kilger, Wolfgang; Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Rationalisierung, 3. Saarbrücker Arbeitstagung, (Physica-Verlag) Würzburg-Wien 1982, S. 305-321.

Die Untersuchungsobjekte der Informationswertanalyse sind bevorzugt komplexe informatorische Probleme des Unternehmens, z. B. insbesondere das interne Informationssystem als Ganzes.

Die Informationswertanalyse schafft eine ganzheitliche Betrachtung des Untersuchungsobjekts. Es werden dazu sowohl die Input- als auch die Outputrelationen des Informationssystems bestimmt. So werden Kosten und Nutzen eines internen Informationssystems einander in völlig innovativer Weise gegenübergestellt.

Die Informationswertanalyse hat die Aufgabe,

1. entweder in der gegebenen technologischen Lösung der internen Information Möglichkeiten der Nutzungserweiterung zu finden,
2. oder die vorhandene Lösung um die für die gegebene Nutzung nicht benötigten Funktionen zu kürzen.

Die Informationswertanalyse zielt zumindest auf die kostengünstigere interne Information und strebt darüber hinaus auch die Steigerung des informatorischen Nutzens an.

Damit dient die Informationswertanalyse der verbesserten Einpassung des Informationskonzepts in das Unternehmen, d. h. einer besseren Entsprechung des Informationssystems zu den Anforderungen der Systemumwelt.

Das zentrale Charakteristikum der Wertanalyse ist die Untersuchung der Funktionen des Analyseobjekts. Die Informationswertanalyse untersucht nicht einzelne Elemente (Funktionsträger) des Informationskonzepts, sondern dessen Funktionen.

Hieraus leitet sich als wesentlicher Vorteil wertanalytischer Ansätze eine von der üblichen Betrachtung abweichende abstrahierende Sichtweise der Problemstellung ab. Die Funktionen des Untersuchungsobjekts werden im Rahmen der Wertanalyse gezielt in Frage gestellt. Insbesondere die Interdepen-

denzen zwischen den Funktionen erhalten besondere Bedeutung. Kann eine Funktion neben der gegebenen Lösung auch auf andere Weise erfüllt werden, wird üblicherweise der kostengünstigeren Lösung der Vorzug gegeben.

Die Aufgaben werden einem eigens geschaffenen Projektteam - dem Wertanalyseteam - übertragen. Dieses sollte sich aus Mitarbeitern der unterschiedlichsten Unternehmensbereiche bilden. Hieraus ergibt sich dann (in Verbindung mit den herausgestellten Abstraktions- und Innovationswirkungen wertanalytischer Arbeit) ein hoher Effekt horizontaler Kommunikation und Integration.

Für die praktische Arbeit liegen

- der Wertanalyse-Arbeitsplan (Richtlinie 2 801 und DIN 69 910),
- die Wertanalyse-Vergleichsrechnung (Richtlinie 2 802)

durch den Verein Deutscher Ingenieure (VDI), Düsseldorf, vor.

Die Informationswertanalyse vollzieht sich in folgenden Schritten:

1. Zunächst werden die Funktionen des Informationssystems bestimmt.
2. Dann wird die Notwendigkeit der erhobenen Funktion analysiert.
3. Für die tatsächlich als notwendig erachteten Funktionen wird daraufhin nach Alternativlösungen ihrer Realisierung gesucht.
4. Die als möglich angesehenen Lösungen werden dann i.d.R. mit den Mitteln der Informationsevaluation auf ihren Kostenbedarf geprüft.
5. Hieraus leitet sich die komplexe Vorschlagslösung für das Informationssystem des Unternehmens ab.

Übersicht 5.4

Der Arbeitsplan der Wertanalyse

1. Vorbereitende Maßnahmen
   a) Auswahl des Untersuchungsobjekts und Formulierung der Aufgabe
   b) Festlegung des quantifizierten Ziels
   c) Gründung des Wertanalyseteams
   d) Planung des Ablaufs
2. Ermittlung des Ist-Zustands
   a) Gewinnung von Informationen und Beschreibung des Untersuchungsobjekts
   b) Beschreibung der Funktion
   c) Ermittlung der Funktionskosten
3. Prüfung des Ist-Zustandes
   a) Prüfung der Funktionserfüllung
   b) Prüfung der Kosten
4. Suche und Ermittlung aller denkbarer Lösungen
5. Prüfung der Lösungen
   a) Prüfung der sachlichen Durchführbarkeit
   b) Prüfung der Wirtschaftlichkeit
6. Vorschlag und Verwirklichung der Lösung
   a) Auswahl der Lösung(en)
   b) Empfehlung einer Lösung
   c) Verwirklichung der Lösung

Quelle: Nach DIN 69 910.

Typische Instrumente der Informationswertanalyse sind Checklisten, aus denen sich Ist- und Soll-Profile des Untersuchungsobjekts ableiten lassen.

Übersicht 5.5

Ausgewählte Fragen der Informationswertanalyse

1. Zum Untersuchungsobjekt
   - Was ist es?
   - Welche Funktionen erfüllt es?
   - Wie hat es sich entwickelt?
   - Warum hat es sich so entwickelt?
   - Welche Probleme sind bekannt?
   - Welche Vorzüge sind bekannt?
   - Welche vergleichbaren Konzeptionen gibt es in anderen Unternehmen?

2. Zur Informationsgewinnung
   - Welche Bedeutung hat die Informationsgewinnung?
   - Wie erfolgt die Informationsgewinnung?
   - Welche Hilfsmittel werden eingesetzt?
   - In welchen Bereichen erfolgt die Informationsgewinnung
     - regelmäßig bzw. unregelmäßig?
     - innerhalb bzw. außerhalb des Unternehmens?
   - Durch wen wird die Informationsgewinnung erledigt?
   - Werden die Belange der Informationsübermittlung und -nutzung beachtet?
   - Welche Kosten fallen für welche Teilaktivitäten an?
   - Wie wird die Informationsgewinnung kontrolliert?
   - Welche Methoden und Hilfsmittel werden eingesetzt?
   - Kann die Informationsgewinnung mit anderen Mitteln erfolgen?
   - Mit welchen Methoden und Hilfsmitteln erfolgt die Informationsgewinnung in anderen Unternehmen?

3. Zur Informationsübermittlung
   - Welche Bedeutung haben Informationsspeicherung und Informationstransport?
   - Wie erfolgen Informationsspeicherung und Informationstransport?
   - Welche Aktivitäten haben zwangsweise zu erfolgen?
   - In welchen Bereichen erfolgen Informationsspeicherung und Informationstransport
     - regelmäßig bzw. unregelmäßig?
     - innerhalb bzw. außerhalb des Unternehmens?
   - Welche Schlüsselinformationen können andere Informationen substituieren?
   - Welche Kriterien definieren eine speicherungswürdige Information?

- Fortsetzung -

Fortsetzung Übersicht 5.5

- Auf welche gespeicherten Informationen kann verzichtet werden?
- Welche bislang nicht gespeicherten Informationen sind zusätzlich notwendig?
- Wie wird die Aktualität der gespeicherten Informationen gesichert?
- Wie ist die Informationsvernichtung geregelt?
- Welche Speicherungssystematik ist gültig?
- Wie ist der Zugriff auf den Speicherinhalt geregelt?
- Welche Informationen werden direkt angeboten?
- Ist die horizontale und vertikale Kommunikation erleichtert?
- Wie kann die interne Kommunikation sinnvoll vereinheitlicht werden?
- Wie hoch ist die Kapazitätsauslastung der Informationsspeicherung und des Informationstransports?
- Welche Kosten fallen für welche Teilaktivitäten an?
- Wie werden Informationsspeicherung und Informationstransport kontrolliert?
- Welche Technologien werden bei der Informationsspeicherung und im Informationstransport eingesetzt?
- Welche alternativen Technologien sind bekannt?
- Wie erfolgen Informationsspeicherung und Informationstransport in anderen Unternehmen?
- Welche Entwicklungen der relevanten Technologien sind zu erwarten?

4. Zur Informationsnutzung

- Gibt es übergreifende Arbeitskreise von Informationsfachleuten und Nutzern?
- Erfolgt eine rege Informationsnachfrage?
- Kann die Informationsnachfrage hinreichend präzisiert werden?
- Kann auch Ursprungsmaterial (z. B. Basisquellen) zu den nachgefragten Informationen abgefordert werden?
- Wird die Informationsnachfrage ausreichend befriedigt?
- Welcher Zeitraum liegt zwischen Informationsnachfrage und Erhalt der richtigen Information?
- Fließen alle angebotenen und nachgefragten Informationen in die Entscheidungen ein?
- Werden alle angebotenen und nachgefragten Informationen in den Entscheidungen im vorliegenden Umfang (Abgrenzungen) genutzt?
- Werden alle angebotenen und nachgefragten Informationen unmittelbar genutzt?
- Welche weiteren, bislang nicht vorgenommenen Nutzungen erlaubt der derzeitige Informationsstand?
- Gibt es Möglichkeiten, den Informationsnutzungsgrad zu kontrollieren?
- Gibt es Methoden der systematischen Informationsnutzung?
- Wie erfolgt die Informationsnutzung in anderen Unternehmen?

F. Die Projektrealisierung

Die Übernahme der Projektlösung in die Routineorganisation erfolgt selten ohne Modifikationen am ursprünglichen Lösungsvorschlag. Der Aufwand für diese Veränderungen kann durch

- intensive Evaluation des Soll-Profils,
- sorgfältige Projektplanung

verringert werden.

Die in der Informationsevaluation erhobenen Anforderungen der Routineorganisation sind meist nicht über alle Stellen und Abteilungen hinweg kongruent. Der Grad der Harmonisierung divergenter Vorstellungen der Mitarbeiter in der Projektlösung bestimmt ihre Durchsetzungskraft im Unternehmen.

Modifikationen aufgrund von Mitarbeiterressentiments deuten verstärkt auf Mängel in der Informationsevaluation hin. Durch eine umfassende Erarbeitung der Soll-Vorstellungen der späteren Nutzer des Informationssystems sollte dort bereits die Implementierungsphase entlastet werden.

Somit ist der Erfüllungsgrad der Mitarbeiter-Anforderungen ein Indiz für die Veränderungskosten und den Zeitbedarf der Modifikationen an der Projektlösung im Laufe der Implementierung.

Belastend wirkt dabei zusätzlich der bei Projekten der internen Information zunächst notwendige Parallelbetrieb der bisherigen und der innovativen Lösung. Eine typische Form des Parallelbetriebes ist die testweise Einführung in bestimmten Funktionsbereichen des Unternehmens. Nach den sich aus dieser ersten Implementierung ergebenden Modifikationen an der Ursprungslösung kann der ebenfalls zunächst parallele Betrieb des gesamten Informationssystems aufgenommen werden.

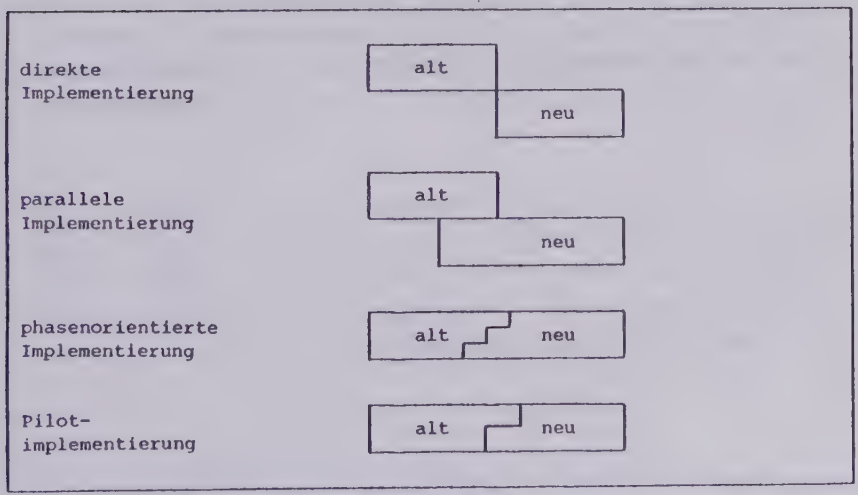
Häufig ist zu beobachten, daß sich die Mitarbeiter der Routineorganisation gegen die Implementierung außerhalb erarbeiteter Informationslösungen sperren. Daher kommt der frühzeitigen Einbindung der Nutzer in die Projektarbeit sowie in die testweise Implementierung höchste Bedeutung zu.

Ferner sind insbesondere Informationskonzepte häufig mit zumindest subjektiv innovativen Technologien verbunden. Die Zurückhaltung und die Ablehnung der Mitarbeiter können die Übernahme in die Routineorganisation verzögern.[1)]

In der Modifikationsphase kann es zweckmäßig sein, auf die zunächst zurückgestellten Lösungsalternativen zurückzugreifen. Ihre Zielbeiträge können im Lichte der Veränderungen an der bevorzugten Alternative eine neue Bewertung erfahren.

Übersicht 5.6

Die Implementierungsstrategien für interne Informationen und Informationssysteme



Quelle: Zmud, Robert W.: Information Systems in Organizations, (Scott, Foresman and Company) Glenview, Ill. u. a. 1983, S. 256.

1) Vgl. das Beispiel auf S. 67-69.

G. Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Einer im Jahre 1974 durchgeführten, empirischen Erhebung von Esser und Kirsch lassen sich die folgenden Feststellungen zur Einführung von computergestützten Informationssystemen in Großunternehmen mit mehr als 1 000 Beschäftigten entnehmen:[1)]

1. Die Einführung von Informationssystemen wird vor allem durch folgende Faktoren ausgelöst:
   - die Komplexität der organisatorischen Struktur,
   - das Unternehmenswachstum,
   - die Änderung der Unternehmensgröße,
   - die technologischen Änderungen.

2. Die bedeutendsten Aktoren bei der Initiierung von Informationssystemen sind:
   - die Ebene unter dem Vorstand,
   - die Organisationsabteilung,
   - die EDV-Abteilung.

3. Einflüsse, die eine Einbindung der Geschäftsleitung in das Projekt fördern, sind vor allem ihre eigene Überlastung sowie ein Generationswechsel in der Geschäftsführung.

4. Umgebungseinflüsse, wie technologische Entwicklungen, Implementierungen bei anderen Unternehmen, Hinweise von Beratern - insbesondere bei komplizierter werdenden Organisationsstrukturen -, wirken stark auf eine vermehrte Einbindung der fachlich kompetenten Abteilungen.

---

1) Vgl. Esser, Werner Michael; Kirsch, Werner: Die Einführung von Planungs- und Informationssystemen, Ein empirischer Vergleich, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Bd. 28, hrsg. von Werner Kirsch, München 1979.

5. In der Regel steckt der Vorstand die inhaltlichen Grundsatz-Anforderungen an die Gesamtkonzeption ab. Währenddessen ist es eher Aufgabe der Leitenden Angestellten, diese Anforderungen mit den Gegebenheiten des Unternehmens abzustimmen und die Details des Vorgehens festzulegen.

6. Eine Information der Mitarbeiter über das geplante System erfolgt vor allem, um unter den Mitarbeitern Unruhe zu vermeiden, dann jedoch meist mit nur geringer Intensität. Soll die Mitarbeiterinformation dagegen die Umstellungen fördern, sind i.d.R. ausgeprägte Abwärtsinformationen festzustellen.

7. Die Einführung von computergestützten Informationssystemen verändert das interne Kommunikationsaufkommen nur unwesentlich. "Sie führt lediglich zu einer anderen Art der betrieblichen Informationsverarbeitung, wenngleich die aufwärts gerichtete Informationsweitergabe etwas intensiver geworden ist. Der aus der Einführung von Informationssystemen zu erwartende Nutzen liegt somit offenbar nicht in erster Linie in einer Veränderung des Kommunikationsniveaus, sondern in der Erleichterung des Informationsaustauschs."[1)]

---

1) Esser, Werner Michael; Kirsch, Werner: Die Einführung von Planungs- und Informationssystemen, Ein empirischer Vergleich, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Bd. 28, hrsg. von Werner Kirsch, München 1979, S. 149.

Sechstes Kapitel

Ausgewählte empirische Fallstudien

A. Zum Ansatz

I. Das methodische Konzept

Das Instrument der Fallstudie hat in der Organisationsforschung eine lange Tradition.[1] Komplexe organisatorische Systeme lassen sich - auch mit einem schon mehr als vertretbaren Aufwand - nicht in einer repräsentativen Gruppe von Unternehmen erfassen und analysieren, da differenzierte Unternehmensprofile mit firmenindividuellen Gegebenheiten eine Querschnittanalyse unmöglich machen.[2]

Das explorative Potential[1] ist der wesentliche Vorteil empirischer Fallstudien. Hierunter werden die Möglichkeiten zusammengefaßt, im Rahmen empirischer Fallstudien-Arbeit

1. kurzfristig das Erhebungsprogramm zu ändern,
2. detaillierte Informationen ergänzend zum Erhebungsfeld zu erhalten.

Auch wenn damit Fallstudien mangelnde Repräsentanz vorgeworfen werden kann, gilt doch, daß gerade durch dieses Instrument die Vielfalt und Individualität informationspolitischer Konzepte besonders deutlich werden.

---

1) Vgl. Kubicek, Herbert: Empirische Organisationsforschung, Konzeption und Methodik, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975, S. 58; S. 59 f.

2) Hier greifen auch die Basisüberlegungen des situativen Ansatzes der Organisationslehre. Vgl. Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert: Organisation, 2. Aufl., (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1983.

Fallstudien behandeln stets die Bedingungen in einzelnen Unternehmen. Aussagen können lediglich in dem singulären, hier vorgefundenen Datenrahmen getroffen werden. Vergleiche mit anderen Unternehmen sind aufgrund der Unterschiedlichkeit der Strukturen erheblich erschwert.

Daher sind Zeitpunktvergleiche oder Zeitraumbetrachtungen in einem Unternehmen von vermehrter Bedeutung. Jedoch wirken auch dabei einschränkend die sich ändernden situativen Restriktionen.

Es können unterschieden werden:

1. die deskriptiven zeitbezogenen Fallstudien;
2. die explikativen Fallstudien
   a) die komparativ-statischen Fallstudien,
   b) die zeitraumbezogenen Fallstudien.

Grundsätzlich können Wirkungszusammenhänge ausschließlich durch den explikativen Ansatz aufgedeckt werden. Jedoch schränken die nicht identischen Ursache-Wirkungs-Beziehungen in anderen Datenrahmen jede Übertragbarkeit ein.

Ein Vergleich mehrerer Fallstudien zum gleichen Erhebungstatbestand in verschiedenen Datenrahmen verschiedener Unternehmen ist nur mit Einschränkungen sinnvoll und ergiebig. Eine Mindestanforderung sind hierfür standardisierte Erhebungsinstrumente. Dies erweitert dann zwar das explorative Potential empirischer Fallstudien, jedoch ist zu beachten, daß Ableitungen nur unter teils erheblichen Einschränkungen möglich sind. Stets müssen Kausalzusammenhänge der verschiedenen Unternehmenssituationen beachtet werden.

Alle Eigenschaften lassen die empirische Fallstudie jedoch trotz dieser Einschränkungen als das geeignete Forschungsinstrument in den frühen Phasen der Beschäftigung mit empirischen Untersuchungsgegenständen erscheinen. Eine Verifizierung von Theorien durch empirische Fallstudien ist nur eingeschränkt denkbar.

II. Das Erhebungsprogramm

Die folgenden zwei Fallstudien basieren auf umfassenden, empirischen Untersuchungen in zwei filialisierenden Einzelhandelsunternehmen, die auf die informatorischen und organisatorischen Probleme der Firmen ausgerichtet waren.

Dabei wurde jeweils eine größere Zahl meist mehrstündiger Gespräche (zwischen 30 und 40 Interviews) auf allen Mitarbeiter-Ebenen durchgeführt. Die Erhebungen erfolgten Ende 1981/Anfang 1982. Den Interviews lag ein weitgehend standardisierter Gesprächsleitfaden zugrunde, der in Einzelaspekten den internen Gegebenheiten angepaßt war.

In beiden Fällen wurden aus der kombinierten aufgaben- und nutzerorientierten Informationsanalyse[1] konkrete Empfehlungen für die Informationspolitik des Unternehmens abgeleitet.

Im folgenden können somit dargestellt werden:

1. die wesentlichen Probleme der internen Information in den untersuchten Unternehmen - vor allem in Beziehung zur Schwerpunktstrategie der Unternehmenspolitik,[2]
2. ausgewählte, daraus abgeleitete Maßnahmen für die interne Information.

---

1) Vgl. S. 224-227.
2) Vgl. S. 203-214.

B. Eine Fallstudie zur internen Information bei hoch zentralistischer Schwerpunktstrategie

I. Das Unternehmen

Das regional tätige Lebensmitteleinzelhandelsfilialunternehmen ist zum Untersuchungszeitpunkt (Ende 1981/Anfang 1982) mit rd. 55 Filialen bei knapp 700 Mill. DM Jahresumsatz im Markt vertreten. Das Unternehmen ist regionaler Marktführer bei Lebensmitteln.

Als Filialbetriebstypen werden nach der Größe der Verkaufsfläche unterschieden:

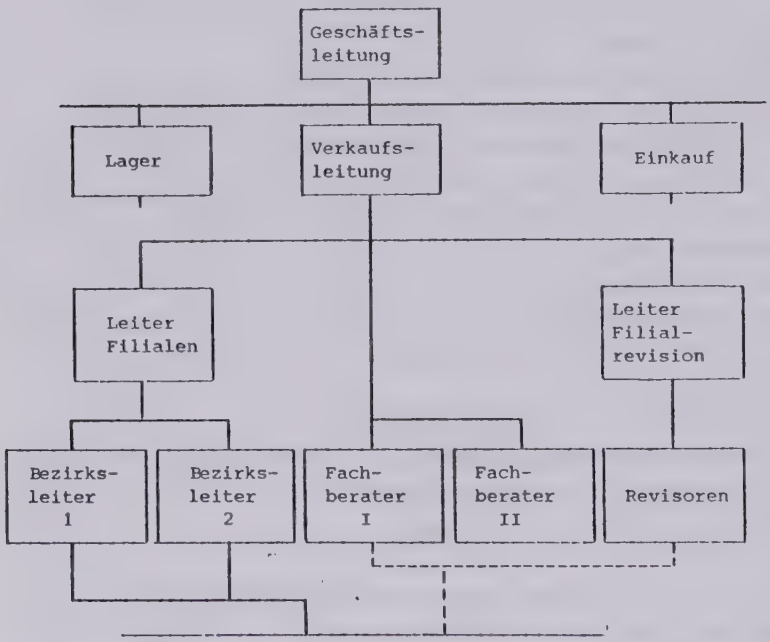
1. sehr große Lebensmittelsupermärkte,
2. große Lebensmittelsupermärkte,
3. mittlere Lebensmittelsupermärkte,
4. kleinere Lebensmittelsupermärkte.

Für die vier Filialtypen gelten jedoch nur sehr bedingt unterschiedliche Schwerpunktkonzeptionen, so teilweise hinsichtlich

- Sortiment,
- Präsentation,
- Bedienung in Frischwarenabteilungen,
- Vorhandensein spezialisierter Abteilungen.

In aller Regel gilt, daß die kleineren Märkte Abbilder der großen Einheiten sind. Es werden weitgehend die gleichen Sortimente auf kleinerem Raum geführt. An den großen Betrieben orientiert sich die generelle Ausrichtung der Unternehmenspolitik.

Das Organigramm des Unternehmens stellt sich wie folgt dar:



II. Die Probleme der Informationspolitik

Im folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse einer kombinierten aufgaben- und nutzerorientierten Informationsanalyse für das Unternehmen dargestellt.

1. Grundsätzliche Aspekte

Die lediglich in der Größe unterschiedenen Filialkonzepte erleichtern die Durchsetzung einer hoch zentralistischen Unternehmenspolitik bei starker Konzentration der internen Information auf die oberen, teilweise die mittleren Führungsebenen.

Das Unternehmen wird kosten- und nicht ergebnisorientiert gesteuert. Für eine konsequente und kontrollorientierte Kostenpolitik liegen jedoch nicht alle Informationen sach- und zeitgerecht vor.

Das interne Informationssystem hat sich in der Vergangenheit modular entwickelt. Das Unternehmen hat keine bewußte informationsbezogene Positionierung. Es fehlt ein übergreifendes informationspolitisches Konzept.

Das Unternehmen verfügt über kein betriebliches Vorschlagswesen.

2. Die Informationspolitik zwischen Zentrale und Filialen

Die Informationswege

Das gesamte System der aufwärts verlaufenden Nachverfolgungsinformationen ist nur unzureichend entwickelt. Es überwiegen die abwärts gerichteten Anweisungsinformationen. Für alle relevanten Probleme der Marktbearbeitung erhält der Filialleiter detaillierte Vorgaben und Verhaltensregeln.

In die Filialen werden durch die einzelnen Bereiche der Zentrale häufig ohne Abstimmung fachliche Anweisungen gegeben, z. B. bei Werbe- und Verkaufsförderungsaktionen. Teilweise werden auch Informationen, z. B. zu Sonderangebotsaktionen, zu spät an die Filialen gegeben. Gegenüber dem Kunden zeigt sich das Unternehmen damit an der Verkaufsfront trotz der angestrebten hohen Standardisierung - gerade im zeitlichen Einsatz der Maßnahmen - bisweilen recht uneinheitlich.

Die Fachberater sind in das interne Informations- und Kommunikationsnetz im Verkauf - insbesondere gegenüber den Filialleitern und Bezirksleitern - nur unzureichend eingebunden.

Die Kommunikationsbeziehungen innerhalb der Filiale werden erschwert durch die unterschiedlichen Arbeitszeiten und Arbeitsbelastungen. Die Information der Abteilungsleiter erfolgt durch die Filialleiter. Das gesamte Informationsaufkommen gegenüber den Abteilungsleitern und auch den Verkäufern ist wenig strukturiert und koordiniert. Der Filialleiter ist häufig durch die Selektion und Weitergabe der erhaltenen Informationen an die betroffenen Mitarbeiter in der Filiale überfordert.

Planung und Kontrolle

Die Filialen werden in die Planung nicht aktiv eingebunden. Zentralseitig erarbeitete Planungsansätze werden den Filialen durch die Bezirksleiter mit dem Recht zur Stellungnahme mitgeteilt.

Im Bereich der Kontrolle sind insbesondere die Ergebnisinformationen aus dem Filialbereich unzureichend. Über die Ergebnisse einzelner Marktbearbeitungsmaßnahmen wird in die Zentrale nur unzureichend berichtet.[1] Es mangelt insbesondere an Sortiments- und Präsentationsergebnisdaten, so zu

- Schnelldrehern,
- Langsamdrehern,
- Fehlverkäufen,
- lokalen Nachfragebesonderheiten.

Die aus den Filialen vorgelegten Daten zu den Abschriften sind bereits stark aggregiert. Eine detaillierte Kontrolle der Statistiken zur Rohertragsreduktion ist dadurch für die Bezirksleiter und die Verkaufsleitung kaum möglich.

---

1) Es liegt auch kein System von Konkurrenzinformationen, so insbesondere zu Preis- und Sortimentsmaßnahmen des Wettbewerbs - z. B. auch auf eigene Maßnahmen hin -, vor.

Zusätzlich ist der in den Filialen verwandte Warengruppen-Schlüssel nicht völlig einheitlich abgegrenzt. Die Zuordnung von Artikelgruppen zu Warengruppen differiert nach Betriebstypen. Dies behindert die Informationen für die Sortimentskontrolle durch die Bezirksleiter, die für verschiedene Filialtypen in einer Region zuständig sind.

Der vergleichsweise eingeschränkte Informationsstand der Filialleiter über die eigene Filiale wirkt in den vertikalen Kommunikationsbeziehungen zusätzlich erschwerend. Der unternehmensinterne Filialbetriebsvergleich ist unterentwickelt.

Die Kontrollinformationen über den Filialbereich sind somit für die Verkaufs- und die Geschäftsleitung unzureichend. Aggregierte Statistiken nach Betriebstypen liegen kaum vor. Der Überblick über den Filialapparat ist für die Verkaufsleitung nicht ausreichend.

Der Einkauf ist nach Sortimentsbereichen gegliedert. Die Einkäufer werden nicht untereinander, sondern lediglich individuell im Zeitablauf kontrolliert.

Die Personaleinsatzsteuerung

Die Steuerung des Personaleinsatzes in den Filialen ist für die Verkaufsleitung und die Bezirksleiter sehr erschwert. Man arbeitet mit Standardkostensätzen und periodenweise kumulierten sowie über Istzeiten, Fehlzeiten und Freizeiten saldierten Stunden. Dadurch werden Mehr- und Überstunden sowie bereits gezahlte, aber noch zu leistende Stunden nicht getrennt herausgestellt.

Die Stundenplanung erfolgt ohne Berücksichtigung filialindividueller Restriktionen. Die Verantwortung zur Realisation der Personalkosten-Vorgaben liegt beim Bezirksleiter. Die Bezirksleiter können das Personal zwischen den Filialen zeitweise verschieben. Die Personaleinsatzplanung wird dadurch

häufig erst auf Bezirksleiter-Ebene erreicht: Während die Ist-Werte für die einzelnen Filialen vom Soll abweichen, gleichen sie sich jedoch im Bezirk aus.

Das Bestellwesen

Der Fluß der Bestellungen von den Filialen in die Zentrale ist mangelhaft. Häufig fertigen die Filialen Bestellungen bereits am Vorabend an und geben sie erst am anderen Morgen an die Zentrale. Die zu einer Optimierung der logistischen Abläufe notwendigen Informationspuffer (-zwischenlager) werden somit nicht ausreichend in der Zentrale gebildet, sondern sind auf die Filialen verteilt.

3. Die interne Information innerhalb der Zentrale - Die Beziehungen von Lager und Einkauf

Die Koordination zwischen Lager und Einkauf ist mangelhaft. Die Qualität der Bestandsinformationen ist unzureichend. Der Informationsstand des Einkaufs über die Bestände ist unzureichend, da tagesgenaue Bestände ausschließlich physisch im Lager erfaßt werden können.

Diese Bestandsfeststellungen haben jedoch folgende Probleme:

1. Angelieferte, vorhandene Ware ist noch nicht erfaßt.
2. Ware mit beschädigtem oder fehlendem EDV-Begleitblatt ist nicht erfaßt.
3. Kommissionierte Ware ist nicht mehr erfaßt.

Es fehlen ausgereifte Statistiken z. B. zu

- Mindest- und Bestellbeständen,
- Mindesthaltbarkeitsdaten auf der Ware,
- Herstellungsangaben auf der Ware,
- Aufdruck empfohlener Preise auf der Ware (wichtig für die Preissetzung),

- alternativen Produkten bei Fehlen von durch die Filialen bestellten Artikeln,
- Artikeln nach Lieferanten (wichtig bei mehreren Lieferanten identischer Artikel).

Die Bestandsstatistiken werden in nach Warengruppen unterschiedlichem Rhythmus angefertigt:

- Frischwarenbestand täglich,
- Restsortiment wöchentlich (an jedem Wochentag eine andere Warengruppe).

Der Einkauf koordiniert die Anlieferungstermine der Warensendungen nicht, da keine zusammenfassende Statistik vorliegt. Hieraus entwickeln sich teils erhebliche Beschäftigungsschwankungen in der Warenannahme des Zentrallagers.

Es fehlt eine Statistik des nach Lieferanten differenzierten Einkaufs. Hieraus könnte die Beschaffungspolitik insbesondere gegen Quartals- und gegen Jahresende zur Erfüllung der Lieferantenrahmenverträge abgeleitet werden.

Insbesondere fehlt dem Einkauf für die Beschaffungsdisposition - aber auch dem Verkauf für die Sortimentskontrolle - eine nach Filialen differenzierte Liste der schlecht und der gut verkäuflichen Artikel. Diese Liste könnte abgeleitet werden aus den Nachbestellungen der einzelnen Filialen. Dies ist jedoch ebenfalls schwierig, da die Filialen in den Tagen vor der Inventur die Filialwarenbestände "herunterfahren", um den Inventuraufwand zu minimieren. Dies führt zu atypischen Bestellsprüngen.

Den Einkäufern liegt ein sehr grober EDV-gestützter Dispositionsvorschlag vor. Es wird der Durchschnittsbedarf der letzten Wochen ermittelt und um einen Sicherheitsaufschlag erweitert. Saisonale Einflüsse (z. B. Schulferien) werden ansatzweise berücksichtigt. Ein Feiertagsaufschlag erweitert den Dispositionsvorschlag undifferenziert über alle Warengruppen hinweg.

III. Die Probleme der Informationstechnik

Die Datenverarbeitung

Kritik an der derzeitigen Informationstechnik richtet sich vor allem auf die Aktualität der zur Verfügung gestellten Informationen. In allen Bereichen stehen die EDV-Listen vergleichsweise spät zur Verfügung. Die für einen Monat erstellten Statistiken liegen meist Mitte bis Ende des darauffolgenden Monats vor.

Die festgestellte mangelhafte Integration der internen Information gilt ebenso auch für den Bereich der Informationstechnik. In der Zentrale werden zum Untersuchungszeitpunkt wesentliche Statistiken manuell erstellt. Auch werden einige Daten in verschiedenen Stellen doppelt erhoben und ausgewertet.

Die Einführung eines Telex-Systems

Zum Untersuchungszeitpunkt plant die Unternehmensleitung die Einführung eines Telex-Systems zur informationsbezogenen Anbindung aller Filialen an die Zentrale. Damit wäre eine einheitliche, schnelle und direkte Information der Filialleiter ermöglicht. Zur Beschleunigung der Telex-Übermittlung könnte mit Masken gearbeitet werden. Zusätzlich verkürzen formatierte Informationen die Übermittlungszeit.

Eine Segmentierung der mit Telex übertragenen Informationen z. B. ausschließlich auf den Kreis der Filialleiter ist jedoch nur eingeschränkt möglich. Die Antwortmöglichkeiten, die den Filialleitern im Rahmen des Telex-Systems eingeräumt werden sollen, sind trotz ihrer erheblichen Bedeutung für die Geschäftsleitung eher ein nachrangiges Problem.

Die Einführung anderer Informations- und Kommunikationstechniken soll zumindest mittelfristig zurückgestellt werden.

IV. Ausgewählte Strategieansätze

Im folgenden werden die grundsätzlichen, aus den Evaluationsergebnissen abgeleiteten Maßnahmenpakete für das Unternehmen zur Verbesserung der eigenen Informations-Position und zur Restrukturierung des internen Informationskonzeptes dargestellt. Insbesondere die Durchsetzung der hier angedeuteten Strategien kann im Detail lediglich ansatzweise verdeutlicht werden.

Mit der Aufgabe, die vorgeschlagenen Verbesserungskonzepte für das Unternehmen in spezifische und operationale Einzelziele "herunterzubrechen", wird ein Arbeitskreis Interne Information beauftragt.[1)]

Wesentliche ausgewählte Maßnahmen für das Informationssystem des Unternehmens sind:

1. Es ist eine umfassende und von allen Bereichen getragene Informationsphilosophie zu schaffen. Diese ist direkt abzuleiten aus den Grundsätzen der Unternehmensphilosophie.

   Der Sicherstellung der integrativen Wirkung in vertikaler und horizontaler Sicht kommt dabei besondere Bedeutung zu.[2)] Gleichzeitig sollte eine bestmögliche Integration von Informationspolitik und -technik angestrebt werden.

2. Der bisherigen Überbetonung der abwärts gerichteten Information ist in Zukunft eine verbesserte vertikale Einbindung der Filialen entgegenzusetzen. Die abwärts gerichtete interne Information sollte ferner zielgruppenorientierter aufgebaut werden.[3)]

---

1) Vgl. S. 128 f.
2) Vgl. S. 142 f.
3) Vgl. S. 119-121.

3. Die horizontale persönliche Kommunikation in der Zentrale muß gefördert werden.

   Insbesondere die Gremienpolitik sollte dazu - auch unter gleichzeitigem Einbezug von Filial- und Zentralpersonal - erheblich ausgebaut werden.[1)]

4. Der Verdichtungsgrad der kommunizierten Information ist deutlich zu erhöhen. Es ist im Einzelfall zu entscheiden, welche Einzel-Statistik welche Datensammlung substituieren kann.[2)]

5. In den internen Berichten und Statistiken - insbesondere den EDV-Unterlagen - wird auf ein exception-reporting-Verfahren übergegangen.[3)] Damit werden nur noch solche Informationen weitergegeben, die für bestimmte Berichtsobjekte festgelegte Standards unter- bzw. überschreiten.

6. Es muß ein ausgereiftes und transparentes Stundenplanungssystem für den Filialbereich geschaffen werden. Das Bewußtsein über die hohe Bedeutung der Personalplanung im Einzelhandel ist zu fördern. Alle Mehr- und Überstunden müssen differenziert nachverfolgt werden können.

7. Die Planansätze jeder einzelnen Filiale - nicht nur die der Bezirksleitungen - müssen realisiert werden.

8. Im gesamten Planungs- und Kontrollsystem ist filialindividuellen Bedingungen vermehrt Rechnung zu tragen.[4)]

9. Es müssen für die übrigen Kostenarten betriebstypenspezifische Kostenstandards abgeleitet werden, um so kostenintensive Filialen besser kontrollieren zu können.[5)]

---

1) Vgl. S. 126-128.
2) Vgl. S. 138 f.
3) Vgl. S. 120 f.
4) Vgl. S. 176-182.
5) Vgl. S. 146-148.

10. Es ist ein tagesorientiertes Sortiments- und Bestandsberichtssystem - insbesondere für Logistik und Einkauf - zu schaffen.[1] Dieses sollte auch eine Liste der Filialbestellungen enthalten.

11. Das derzeitige Dispositionsvorschlagssystem ist grundlegend zu verfeinern. Basis dafür sind die beschriebenen Verbesserungen der Sortiments- und Bestandsinformationen.

12. Für die Fachberater ist ein Kurzberichtssystem zu entwickeln, durch das Filialleiter und Bezirksleiter Anregungen und Anweisungen der Fachberater empfangen.

13. Es ist ein System der Informationen gegenüber den Abteilungsleitern zu entwickeln. Dieses differenziert in

    - Kerninformationen für alle Abteilungsleiter,
    - Spezialinformationen für ausgewählte Abteilungsleiter.

    Auch in Zukunft erhält der Abteilungsleiter diese Informationen über den Filialleiter.

14. Das geplante Telex-System ist als Mindestlösung zu beurteilen, die im wesentlichen wiederum lediglich den abwärts gerichteten Informationsweg unterstützt.

    Es sind zumindest ebenso die Möglichkeiten einer EDV- bzw. Bildschirmtext-gestützten Informationsanbindung der Filialen zu prüfen.[2]

    Für die zentralen Funktionen im Einkauf, Logistik und Verkauf sind Datensichtgeräte zwingend notwendig, für andere Bereiche sicherlich auch sinnvoll.

---

1) Das Bestandsmanagement der Filialen um den Inventurtag herum wird beeinflußt, indem für die jüngsten Anlieferungen statt physischer Mengen die Lieferscheine maßgeblich sind.
2) Vgl. S. 193-196.

C. Eine Fallstudie zur internen Information bei dezentralistischer Schwerpunktstrategie

I. Das Unternehmen

Das national tätige Filialunternehmen des Bekleidungsfacheinzelhandels mit angeschlossenem Produktionsbetrieb verfügt zum Untersuchungszeitpunkt (Anfang 1982) über rd. 40 Filialen bei einem beachtlichen Marktanteil.

Das Unternehmen bearbeitet den Markt mit folgenden Betriebstypen:

1. Vollsortimentsfilialen
   a) große Häuser,
   b) mittlere Häuser,
   c) kleinere Häuser;
2. spezialisierte Herrenkonfektions-Häuser meist auf kleineren Flächen.

Regelmäßig liegen die Filialen in traditionellen 1A-Lagen, teilweise auch in 1B-Lagen. Einige Vollsortiments-Häuser haben ihren Standort in Einkaufszentren an städtischen Randlagen. Das Filialnetz erscheint zum Untersuchungszeitpunkt hinsichtlich

- Ladenbau,
- Präsentation,
- Filiallager,
- Fassadengestaltung

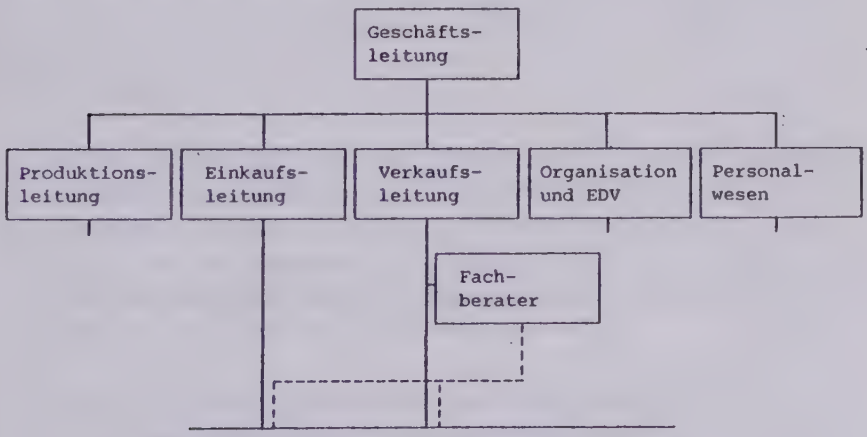
eher etwas uneinheitlich. Hieraus ergibt sich eine gewisse Verwässerung der Betriebstypenformeln.

Das zentrale unternehmenspolitische Problem liegt jedoch vielmehr in dem bereits seit längerem unbefriedigenden Wachstum.

Die integrierte Produktionseinheit für Herren- und Damenkonfektion erledigt auch Fremdaufträge anderer Unternehmen und Großaufträge z. B. von Unternehmen und Behörden. Hier sind ferner die zentralen Ateliers angeschlossen, wo neben Großänderungen auch die Maßschneiderei erfolgt.

Das Unternehmen setzt zur Steuerung des Filialapparates keinen Filialaußendienst ein. Dem Verkaufsleiter ist ein für Sortiments- und Präsentationsfragen zuständiger Fachberater zugeordnet. Über dessen Position und Aufgaben herrscht weitgehend Unklarheit.

Das organisatorische Grundkonzept läßt sich vereinfacht wie folgt skizzieren:



Filialleiter der verschiedenen Filialtypen

II. Die Probleme der Informationspolitik

Die kombinierte aufgaben- und nutzerorientierte Informationsanalyse erbringt folgende wesentliche Feststellungen:

1. Gesamtunternehmensbezogene Aspekte

Informale Kommunikation

Grundsätzlich ist die Bedeutung der informalen, insbesondere der vertikalen informalen Kommunikation im Unternehmen sehr groß. Dies wird noch gefördert durch den persönlichkeitsorientierten, patriarchalischen Führungsstil der Firmenleitung.

Das für die Mitarbeiter erkennbare unbefriedigende Unternehmenswachstum führt zu einiger Resignation und zu Spannungen, die durch die informale Kommunikation eher noch verstärkt werden.

Die Gremien

Mitarbeiter aller Ebenen stellen heraus, daß eine sinnvolle Gremienarbeit im Unternehmen durch die Tendenz der Geschäftsleitung, Entscheidungen an sich zu ziehen, untergraben wird. Die Gremien werden damit nicht als Instrument der Mitarbeitermotivation durch Beteiligung am Entscheidungsprozeß eingesetzt.

Auch weisen die Arbeitskreise und Ausschüsse nur eine mangelhafte horizontale oder vertikale Integrationskraft auf. Insbesondere werden Gremien nicht genutzt, um die Distanz zwischen Filialen und Zentrale zu überbrücken.

Die Ergebnisse der Ausschußarbeit werden im Unternehmen nur mangelhaft transparent gemacht. Daher kann Zufriedenheit mit dem Leistungsstand der Gremien nicht aufkommen.

Die Schulung

Der gesamte Bereich der Mitarbeiterschulung ist ein besonders heftig kritisiertes Segment der internen Information im Unternehmen. Der Schulungsleiter wurde vor kürzerer Zeit ausgewechselt. Vor allem seine Person wird stark angegriffen.

Die Gruppe der Filialleiter wird seitdem kaum noch geschult. In den Filialen wird die Schulung des Verkaufspersonals meist durch die Abteilungsleiter vergleichsweise uneinheitlich und schwach durchgeführt. Auch ist in den Filialen kein regelmäßiger Zeitbedarf für die Verkäuferschulung vorgesehen. Im Bereich der Schulung fühlen sich die Filialen durch die Zentrale unzureichend unterstützt.

In den Filialen wird die Schulung kritisch beurteilt. Man erwartet sich mehr Unterstützung durch den zentralen Schulungsleiter. Die Waren- und Sortimentskenntnisse der Filialmitarbeiter werden durch eine saisonbezogene Tonbildschau sowie eine Hauszeitschrift zu verbessern gesucht.

Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen ist auf ganzer Breite im Unternehmen eingeführt, von den Mitarbeitern jedoch kaum angenommen. Mangelhafte Vorschläge werden dennoch honoriert.

Die Geschäftsführung greift in die Vorgänge des Vorschlagswesens wertend und korrigierend direkt ein.

2. Die Informationspolitik zwischen Zentrale und Filialen

Die Anweisungen

Die Abgrenzungen zwischen Einkauf und Verkauf sind unbefriedigend.[1] Beide wirken anweisend bzw. kontrollierend auf den Filialbereich ein.

In der Zusammenarbeit mit den Filialen liegen die Aktivitäten der Einkaufsleitung stärker bei der Sortiments- sowie Kostenplanung und -kontrolle. Die Verkaufsleitung dagegen befaßt sich bei deutlich geringerem Einfluß auf die Filialarbeit mit der Revision des Filialbereichs sowie Marktforschungsaktivitäten für das Gesamtunternehmen.

Die unklare Führung des Filialapparats durch Ein- und Verkaufsleitung sowie die Entmachtung der Funktionsbereichsleiter durch eine stark persönlichkeitsorientierte, diagonal eingreifende Geschäftsleitung verschaffen den Filialleitern - im besonderen den Geschäftsführern der umsatzstarken, großen Vollsortimentshäuser - hohe Selbständigkeitsgrade.

Die vertikalen Kommunikationsbeziehungen

Aus der unbefriedigenden organisatorischen Klarheit in der Leitung der Filialen ergibt sich eine deutliche Unsicherheit für alle Informationsbeziehungen zwischen Zentrale und Filialen.

Die unklaren Abwärtsinformationen zu den Filialen finden ihre Parallele in dem Fehlen eines eindeutigen Anlaufpunkes (Ansprechpartners) für Filialbelange in der Zentrale. Die Filialmitarbeiter sind insbesondere interessiert an einem verbesserten Kontakt zum Bereich Einkauf.

---

1) Diese historisch gewachsene Lösung erscheint bisweilen durchaus sinnvoll, wird jedoch durch die fehlende Fixierung der Abläufe in den Handbüchern, Richtlinien und Arbeitsanweisungen stark geschwächt.

Häufiger kritisieren Filialmitarbeiter die ungenügende oder unterlassene Reaktion der Zentrale auf Informationen und Vorschläge der Filialen.

Einzelne Gesprächspartner bemängeln den schlechten Informationsstand der zentralseitigen Abteilungen über die Abläufe und Aktivitäten in den Filialen. Manches wird von der Zentrale angewiesen, was die Filialen bereits seit längerem durchführen.

Auf die Kontakte der Fachabteilungen der Zentrale zu den Filialleitern und -mitarbeitern wirkt deren kräftige "Übersprung-Kommunikation" direkt mit der Geschäftsleitung sehr belastend. Diese Art der diagonalen Informationsbeziehungen wird durch die Geschäftsleitung toleriert bzw. sogar zusätzlich gefördert.

Planung und Kontrolle

In die Planung sind alle Mitarbeiter-Ebenen aktiv eingebunden. Es liegt eine Planung auf allen Ebenen vor.

Die Planvorschläge der Filialleiter werden häufig geringfügig modifiziert in die Planung übernommen. Die vereinzelten Änderungen in den Vorgaben gegenüber den Vorschlägen der Filialleiter werden jedoch gegenüber diesen nur höchst mangelhaft motiviert.

Dabei operiert die Planung umfassend mit national weitgehend einheitlichen Werten. Filialindividuelle Restriktionen fliessen in nur geringem Umfang in die Planansätze ein. Diese Vorgehensweise widerspricht dem starken Dezentralisationsgrad der Unternehmenspolitik, mit dem standortspezifische Bedingungen in der Unternehmenspolitik hohe Bedeutung haben.

Das Rechenzentrum erstellt eine kurzfristige Erfolgsrechnung, die jedoch in den Filialen durch Umsatz- und Absatzanalysen nach Abteilungen und Warengruppen manuell ergänzt wird.

Die Filialleiter bemängeln in der kurzfristigen Erfolgsrechnung das Fehlen von Vergleichsangaben mit dem entsprechenden Monat des Vorjahres.

Der Filialbetriebsvergleich ist ein ausgeprägt genutztes Informationsmittel zur Kontrolle des Filialapparats. Zusätzlich werden den Leitern großer Häuser indexierte Umsatzsteigerungswerte der wesentlichen Wettbewerbsfilialen am Platze mitgeteilt. Diese Daten werden zwischen den Geschäftsleitungen des Wettbewerbs für die gemeinsam besetzten Standorte ausgetauscht.

Zur Integration der Filialen

Die Selbständigkeitsgrade der Filialleiter sind teilweise recht stark ausgeprägt. Insbesondere die Leiter der sehr großen Vollsortimentshäuser haben umfassenden Einfluß auf das hauseigene Leistungsprogramm und sind auch in zentralseitige Entscheidungsprozesse aktiv eingebunden.

Unabhängig vom geleiteten Betriebstyp sind die Filialleiter davon überzeugt, daß sie bei einem zugegebenermaßen hohen Selbständigkeitsgrad in der Durchführung mit ihren konzeptionellen Vorstellungen nicht nachhaltig nach oben vordringen können.

Dabei ist die Kritik im Filialbereich an einem nur mangelhaften Kontakt zur Zentrale - im Vergleich zu anderen Unternehmen - eher groß. [1)]

---

1) Ein Großteil der befragten Filialleiter wünscht ferner eine regional oder nach Betriebstypen differenzierte Intensivierung des Kontaktes zwischen den Leitern der Filialen.

Insbesondere durch eine repräsentative Beteiligung der Filialmitarbeiter an den Sortimentsentscheidungen wird bereits eine stärkere vertikale Integration der Filialen in die Zentrale hinein gesucht.

Das Informations- und Kommunikationsverhältnis der Filial- und Abteilungsleiter zu den Einkäufern wird als intensiv, aber nicht immer erfolgreich geschildert. Man ist zu sehr davon überzeugt, divergierende Ziele zu verfolgen.

So bemängeln die Filialleiter innerhalb des Leistungsprogramms vor allem Schwächen im Sortiment. Die Gesprächspartner schlagen insbesondere einen verbesserten Informationsaustausch der Filialleiter mit den Einkäufern vor. Jedoch sind Vertreter der Filialen in die Hauptmusterungen eingeschaltet. Auf Vormusterungen selektieren die Einkäufer allerdings die zur Hauptmusterung zugelassenen Waren. Auch nimmt die Geschäftsleitung auf die Entscheidungen der Hauptmusterungen bisweilen nachträglich Einfluß.

Die Filialleiter kritisieren weiterhin, daß ihre Kompetenzen in der Bearbeitung von Kundenreklamationen stark eingeschränkt sind.

3. Die Informationspolitik innerhalb der Zentrale

Zur Integration der Bereichsleiter - Die Gremien

Innerhalb der Zentrale ist die sehr mangelhafte Information und Kommunikation zwischen den Leitern der einzelnen Funktionsbereiche hervorzuheben. In den Sitzungen der Bereichsleiter mit der Geschäftsleitung kommt es daher zu einer starken Fraktionsbildung und teilweise zu recht persönlichen Auseinandersetzungen. Diese werden durch die hohen Alters- und Persönlichkeitsunterschiede der Bereichsleiter eher noch verstärkt.

Insbesondere der Bereichsleiter, dem das Rechenzentrum unterstellt ist, kann als weitgehend isoliert von den übrigen Bereichsleitern geschildert werden.

Über dieser Ebene steht die Geschäftsleitung mit einem sehr persönlichkeitsorientierten, patriarchalischen Führungskonzept, die häufig Bereichsleiter-Entscheidungen an sich zieht. Hierdurch wird auch die offene Austragung von Konflikten auf der Ebene der Bereiche verhindert. Die Leiter der Funktionsbereiche ziehen stattdessen den direkten Kontakt mit der Geschäftsleitung und die Konfliktlösung durch diese vor.

Die regelmäßigen Sitzungen der Bereichsleiter mit der Geschäftsleitung gestalten sich daher eher als überladene Diskussions- statt als Entscheidungsgespräche.

Mangelhafte Vorbereitung und ungenügende Prägnanz in der Durchführung der Sitzungen lassen die Gespräche dieser Runde - statt sie zum zentralen unternehmenssteuernden Gremium zu machen - eher bedeutungslos erscheinen. Regelmäßige Tagesordnungspunkte, die in bestimmten Intervallen angesprochen werden, sind eher unbekannt. Meist ergeben sich die Diskussionspunkte aus dem Tagesgeschäft.

Die Probleme werden häufig später in Zweiergesprächen des verantwortlichen Bereichsleiters mit der Geschäftsleitung durch diese entschieden.

Unabhängig von der Zahl der Tagesordnungspunkte haben die Sitzungen fast die gleiche Zeitdauer.

Mitarbeiter der mittleren und unteren Führungsebenen sind nur selten zu bestimmten Tagesordnungspunkten geladen.

Das in den Unternehmen verfolgte Konzept einer weitreichenden Selbständigkeit, wie es sich für die Filialleiter manifestiert, wird somit auf den obersten Mitarbeiter-Ebenen durch eine erhebliche Zentralisation der Entscheidungskompetenz auf die Geschäftsleitung ersetzt.

Es fällt auf, daß damit die Bereichsleiter in einem gewissen Vakuum zwischen den Polen

- Geschäftsleitung,
- Filialleiter

stehen. Diese Feststellung wird gestützt durch die von ihnen und ihren Mitarbeitern sehr häufig vorgebrachte Kritik an den nur mangelhaft ausgeprägten und abgegrenzten Kompetenzen der Bereichsleiter.

Die Planung

Interessant ist, daß dieser Konzeptwechsel in Fragen der Planung nicht so umfassend ausfällt. Hier liefert die Geschäftsleitung lediglich Diskussionsbeiträge zu dem allgemeinen Planungsrahmen.

Überhaupt ist die Zentrale durch eine weitgehend atomistische, unkoordinierte Planungsarbeit gekennzeichnet. Anders als im Filialbereich, wo die Vorschläge der Filialleiter bei der Verkaufsleitung zusammenfließen, herrscht in der zentralseitigen Planung eher Isolation vor.

Das Planungssystem des Unternehmens basiert auf allen Ebenen im wesentlichen auf der Setzung eines Leitfadens aus den Vorjahresergebnissen erhöht um einen an die Teuerungsrate angepaßten Prozentsatz.

Dies erklärt die vergleichsweise geringe Gesamtentwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren. Das Management lobt dagegen häufiger den äußerst günstigen Planerfüllungsgrad. Manche Führungskräfte kennen Planerreichungsgrade besser als die dahinter stehenden absoluten Werte.

Die Unternehmensplanung integriert nicht den Bereich der Produktion. Die Fabrikation dient damit über Kurzfristaktionen als Puffer des ganzen Systems. Daraus folgt, daß den Abteilungsleitern des Bereichs Produktion Personaleinsatz- und Herstellungspläne lediglich für einige Tage vorliegen.

Der einzelne Einkäufer hat innerhalb der vereinbarten Budgetgrenzen weitgehende Freiheiten in der Zusammenstellung seines Sortiments.

Ähnlich den Filialleitern bemängeln auch die Mitarbeiter des Einkaufs die unzureichenden Reaktionen auf eigene Planvorschläge.

Zur vertikalen Kommunikation

Ganz allgemein kritisieren die Mitarbeiter der Bereichsleiter - insbesondere die Einkäufer - die mangelhafte persönliche Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Die Schulung

Die sehr geringe Teilnahme der Führungskräfte der Zentrale - namentlich der Bereichsleiter - an internen und an externen Schulungsmaßnahmen der letzten Jahre ist auffallend.

III. Die Probleme der Informationstechnik

Grundsätzliche Feststellungen zu den Informationshilfsmitteln

Traditionelle Informationstechnologien haben im Unternehmen eine vergleichsweise große Bedeutung.

Nicht nur hinsichtlich der Abgrenzung zwischen Ein- und Verkauf, sondern auch in einer Reihe weiterer wesentlicher ablauforganisatorischer Probleme treten die mangelnde Aktualität und Prägnanz der schriftlichen Organisations- und Informationshilfsmittel hervor.

Insbesondere im Einkauf, der über die Sortimentsentscheidungen die Identität des Unternehmens im Markt prägt, liegen keine Richtlinien oder Handbücher vor. Hier herrschen über die einzelnen Warengruppen hoher Individualismus und Egoismus vor, die teilweise zu sich überschneidenden Warengruppensortimenten führen.

Nach Auskunft der Befragten auf allen Ebenen haben mündliche Richtlinien und Anweisungen eine dafür um so erheblichere Bedeutung. Der Individualismus der Führungskräfte kommt somit auf allen Ebenen stark zum tragen. Damit sind Standardisierungsansätze stark behindert. Dies muß unter struktur- und wachstumspolitischen Aspekten in einem Filialunternehmen mehr als bedenklich erscheinen.

Von eher untergeordneter Bedeutung sind im Unternehmen daneben die Formulare. Die vereinheitlichte Gestaltung der Formulare ist bislang erst teilweise gelungen.

Die Rundschreiben

Das wesentliche schriftliche Informationsverfahren sind die Rundschreiben, die insbesondere im vertikalen Kontakt zu den Filialen Gewicht erlangen.

Die Rundschreiben der Einkaufsleitung an die Filialen zur Unterrichtung z. B. über

- Sonderaktionen,
- Werbemaßnahmen,
- Preisänderungen

werden jedoch als überladen, redundant und unklar empfunden. Häufiger wird auch kritisiert, daß sich die Rundschreiben widersprechen oder gegenseitig aufheben. Grundsätzlich gehen diese Rundschreiben des Einkaufs auch an alle wesentlichen Hauptabteilungen und Abteilungen der anderen Funktionsbereiche.

Die Stellenbeschreibungen

Die Rundschreiben ersetzen für viele Mitarbeiter das System der Stellenbeschreibungen. Deren Bezug zur Tagesarbeit wird als nur sehr gering kritisiert.

Im Einkauf sind die Stellenbeschreibungen zu wenig auf die mit den speziellen Warengruppen verbundenen Abläufe und Probleme ausgerichtet.

Gravierende Lücken zeigen die Stellenbeschreibungen in der Regelung der Stellvertreterschaft bei Abwesenheit des Stelleninhabers. Hier liegen nur selten eindeutige und koordinierte Anweisungen vor.

Die Datenverarbeitung

Bei den Befragten zeigt sich insgesamt eine recht ausgeprägte Skepsis gegenüber dem Rechenzentrum und seinen Leistungen. Man befürchtet vereinzelt eine zu große Abhängigkeit des Management von der EDV oder bemängelt recht allgemein z. B. die hohe Ausfallrate oder die geringe Flexibilität der DV-Anlage.

Von den Befragten wird die mangelhafte Zusammenarbeit mit der EDV-Abteilung als besonderer Mangel empfunden. Hier werden auch Zweifel an der Sachkompetenz des Leiters und der Mitarbeiter des Rechenzentrums geäußert, um die eigene Unzufriedenheit zu dokumentieren.

Die EDV-Listen besitzen nach Auskunft der Gesprächspartner nicht die Bedeutung der internen Rundschreiben.

Die Statistiken des Rechenzentrums treffen bei den Nutzern zu spät ein. Dies wirkt sich negativ insbesondere im Zusammenhang mit der Planung aus, wo möglichst umfassende Vergangenheitswerte vorliegen sollten.

Weiterhin wird die Integration der vorgelegten Statistiken bemängelt. Die einzelnen Listen sind unzureichend aufeinander abgestimmt.

Innovative Informationstechnologien

Der Einkauf ist vollständig mit Bildschirmarbeitsplätzen ausgestattet. Die Möglichkeit des stark dezentralisierten Zugriffs auf die Datenbestände wird von den Einkäufern jedoch zu Manipulationen verwandt, die sich über das Erfolgsbeteiligungssystem der Einkäufer einkommenswirksam niederschlagen.

Im Personalbereich prüft man zum Erhebungszeitpunkt die Einführung einer Textverarbeitungsanlage.

Von keinem Gesprächspartner wird darüber hinaus den neuen Medien eine nennenswerte Bedeutung für das Unternehmen eingeräumt.

IV. Ausgewählte Strategieansätze

Das Unternehmen zeigt Ansätze zu einer deutlich dezentralistischen Unternehmenspolitik.

Diese wird jedoch untergraben durch

1. die mangelhaften Bindungen zwischen Zentrale und Filialen,
2. die Konzentration wesentlicher Entscheidungskompetenzen auf die Geschäftsleitung.

Aus den zentralen Ergebnissen der Informations- und Kommunikationsevaluation kann eine Fülle von Strategievorschlägen abgeleitet werden. Die herausragenden Elemente eines Verbesserungskonzeptes für das interne Informationssystem des Unternehmens sind darunter:

1. Das Planungs- und Kontrollsystem[1] ist grundlegend umzugestalten: Die Wertansätze müssen für die Mitarbeiter stärker motivierenden Charakter erhalten.[2]

   Eher sollten Zielwerte mehrerer kommender Perioden festgelegt und die Einzelmaßnahmen zur Erreichung entschieden werden (Zero-Base-Budgeting). Die ausgeprägte Orientierung des Unternehmens an der Gesamtmarktentwicklung verhinderte in der Vergangenheit ein eigenständiges, von der Branche gelöstes Unternehmenswachstum.

   Der Bereich der Produktion ist in das Gesamtplanungssystem aufzunehmen. Eventuell ist eine zentralseitige Stelle Planungskoordination sinnvoll.

---

1) Vgl. S. 176-182.
2) Vgl. S. 170 f.

Im einzelnen ist die Begründung zur eventuellen Änderung der von den Mitarbeitern erarbeiteten Planvorschläge ausgewählten Mitarbeitern im direkten persönlichen Gespräch auseinanderzusetzen sowie den übrigen Betroffenen ausführlich schriftlich zu erklären.

2. Die gesamte interne Gremienpolitik[1)] ist zu revidieren. Besondere Bedeutung haben dabei

   a) die horizontale Integration zwischen den Bereichen,
   b) die vertikale Integration zwischen Zentrale und Filialen,
   c) die Transparenz über die Ausschußarbeit im Gesamtunternehmen,
   d) die Motivation der Mitarbeiter durch Beteiligung.

3. Die Sitzungen der Geschäftsleitung mit den Bereichsleitern sind von erheblicher Bedeutung. Hier sollten offene, straffe und auf das Wesentliche beschränkte Sitzungen üblich werden.

   Die Art der Vorbereitung und der Sitzungsleitung sollte verhindern, daß auch weiterhin Problemlösungen bevorzugt im Zweiergespräch der Leiter der Funktionsbereiche mit der Geschäftsleitung gesucht werden.

   Auch sollte durchaus geprüft werden, ob die Sitzungen dieses Führungsgremiums zu bestimmten Tagesordnungspunkten für Mitarbeiter der mittleren und unteren Führungsebene - insbesondere aus dem Filialbereich - stärker geöffnet werden können.

---

1) Vgl. S. 126-128.

4. Die Vorschläge der Filialleiter nach verbesserten horizontalen und insbesondere vertikalen internen Kontakten verdienen eine besondere Beachtung.[1] Das verfolgte Konzept der deutlichen Dezentralisation zeigt hier gewisse Überziehungseffekte, die sich in einem Gefühl der Isolation niederschlagen.

   Jedem der genannten Einzelprobleme im Kontakt zwischen Zentrale und Filiale sollte ernsthaft nachgegangen werden. Von besonderer Bedeutung ist es dabei, ein hohes Maß an Harmonie in der Dezentralität von Unternehmenspolitik und Information zu schaffen.

5. Die Weiterbildung der Führungskräfte der Zentrale - insbesondere der Bereichsleiter - muß künftig nachhaltiger verfolgt werden. Insbesondere Schulungsmaßnahmen in der Mitarbeiterführung könnten mithelfen, Problemfelder im persönlichen Kontakt zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zu entschärfen.

6. Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein zentrales Motivationsinstrument der Mitarbeiterführung und sollte dementsprechend im Unternehmen gewürdigt werden.

7. Der derzeit gegebenen Bedeutung der informalen Kommunikation im Unternehmen sollte durch die Bereichsleiter - einzeln und in Zusammenarbeit - in persönlichen Gesprächen mit den Betroffenen deutlich begegnet werden.[2]

---

1) Vgl. S. 142-146.
2) Vgl. S. 172-174.

8. Die schriftlichen Organisations- und Informationshilfsmittel, so

   - die Betriebsordnung,
   - die Führungsanweisung,
   - die Organisationshandbücher, dabei insbesondere die Stellenbeschreibungen,

   sollten von einem Arbeitskreis Interne Information diskutiert und u. U. überarbeitet werden.[1)]

9. Das Formularwesen[2)] sollte - bei geringerer Dringlichkeit - noch stärker integriert und vereinheitlicht werden.

10. Insbesondere für den Bereich des Einkaufs sind rasch Einkaufsrichtlinien zu schaffen, mit den Betroffenen zu diskutieren und nachhaltig durchzusetzen. Eine Vereinheitlichung der Einkaufsabläufe und eine überschneidungsfreie Sortimentsarbeit haben dabei besonderen Vorrang.

    Es sollten die notwendigen Maßnahmen ergriffen werden, um den Stellenbeschreibungen im Einkauf die ihnen angemessene Bedeutung als Organisations- und Informationshilfsmittel zukommen zu lassen.

11. Das Konzept der Rundschreiben ist völlig zu überarbeiten.[3)] Insbesondere ist

    - die Zahl der Rundschreiben zu verringern,
    - die Struktur der Rundschreiben zu vereinheitlichen,
    - die Inhalte der Rundschreiben zu koordinieren.

    Informationstechnologische Neuerungen zum Ersatz der Rundschreiben, z. B. durch Bildschirmtext, sind zu prüfen.[4)]

---

1) Vgl. S. 116-119, S. 128 f., S. 183-192.
2) Vgl. S. 125.
3) Vgl. S. 121-124.
4) Vgl. S. 193-196.

12. Die DV-Kenntnisse der Mitarbeiter aller Ebenen sind zu verbessern, um so auch von Seiten des Nutzers Friktionen zwischen Rechenzentrum und Linienverantwortung abzubauen.

    Weitere Maßnahmen zur Verbesserung des Kontaktes zwischen Nutzern und Rechenzentrum sind durchzusetzen. Es sollte die Stelle eines Mittlers zwischen Rechenzentrum und Nutzer - eventuell in Personalunion - geschaffen werden.[1)]

---

1) Vgl. auch S. 133-136, S. 142 f.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

Ackermann, Albert; Feurer, Willi; Ulrich, Hans: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, Schriftenreihe der Studiengesellschaft für Personalfragen, Bd. 1, (Verlag Paul Haupt) Bern 1959

Adenauer, Thomas H.: Die Wirtschaftlichkeit maschineller Informationsversorgung, in: Zeitschrift für Organisation, 41. Jg., 1972, Nr. 3, S. 141-144

Albach, Horst: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Schnaufer, Erich; Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. 1, (Deutscher Betriebswirte-Verlag) Berlin-Baden-Baden 1961, S. 355-402

Albach, Horst: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 46. Jg., 1976, Nr. 10, S. 683-696

Alewell, Karl: Filialen, in: Seischab, Hans; Schwantag, Karl (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1956, Sp. 1778-1784

Baier, P.: Wertanalyse bei technisch-organisatorischen Prozessen, in: Kilger, Wolfgang; Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Rationalisierung, 3. Saarbrücker Arbeitstagung, (Physica-Verlag) Würzburg-Wien 1982, S. 305-321

Ballschmiede, Wolfram: Informationsorganisation, in: Personal-Enzyklopädie, 2. Bd.: Fachausbildung bis Organisierte Arbeitnehmer, (Verlag Moderne Industrie) München 1978, S. 302-306

Barth, Klaus: Organisation der Handelsbetriebe, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 813-822

Bartram, Peter: Die innerbetriebliche Kommunikation, Ihre organisatorische Gestaltung und ihre ungeregelte Entwicklung im Betriebsgeschehen, Ein Beitrag zur zweckmäßigen Organisation des betrieblichen Informationssystems, (Erich Schmidt Verlag) Berlin 1969

Baumüller, Klaus: Kommunikation in der Führungsorganisation, Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis, München 1968

Beer, Stafford: Kybernetik und Management, 3. Aufl., (S. Fischer Verlag) Frankfurt a. M. 1967

Berger, Roland: Organisation der Unternehmensführung, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 89-134

Berner, Con; Dietrich, Andrea I.: Vom langen Marsch durch die Institutionen, in: computer magazin, 11. Jg., 1982, Nr. 5, S. 37-67

Berthel, Jürgen: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, (Duncker & Humblot) Berlin 1967

Berthel, Jürgen: Betriebliche Informationssysteme, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975

Bitz, Michael: Modelle zur Informationsbewertung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 45. Jg., 1975, Nr. 9, S. 521-546

Bitz, Michael; Wenzel, Frank: Zur Preisbildung bei Informationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 26. Jg., 1974, Nr. 6, S. 451-472

Bleicher, Knut: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation von Unternehmungen, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 26, (Duncker & Humblot) Berlin 1966

Bleicher, Knut: Zentralisation und Dezentralisation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 2405-2418

Blohm, Hans: Berichtssysteme, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 315-320

Blumenthal, Sherman C.: Management Information Systems, A Framework for Planning and Development, (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1969

Böckler, Michael: Suche nach dem großen Bruder?, in: Management Wissen, Nr. 2, 1984, S. 16-22

Böhme, Gisela: Information, in: Personal-Enzyklopädie, 2. Bd.: Fachausbildung bis Organisierte Arbeitnehmer, (Verlag Moderne Industrie) München 1978, S. 297-302

Bosler, Ralph; Kurtz, Hans Jürgen: Training der betrieblichen Information und Kommunikation, Ein Programm für Führungskräfte, (Maximilian-Verlag) Herford-Bonn 1981

Boyens, Friedrich W.: Standardisierung als Element der Marketingpolitik von Filialsystemen des Einzelhandels, (Verlag Harri Deutsch) Thun-Frankfurt a. M. 1981

Britt, Alexander: Kommunikation in der Führung verbessern!, in: Industrielle Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 11, S. 499-505

Bromann, Peter: Welche Reports lesen Sie?, in: Absatzwirtschaft, 26. Jg., 1983, Nr. 10 (Sonderausgabe), S. 94-97

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 06. Dezember 1983, 1 AZR 43/81; Presseinformation, in: Betriebs-Berater, Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, 38. Jg., Nr. 35/36, 20./30. Dezember 1983, S. 2256-2257

Burch, John G. Jr.; Strater, Felix R.; Grudnitski, Gary: Information Systems: Theory And Practice, 2. Aufl., (John Wiley & Sons) New York-Chichester-Brisbane-Toronto 1979

Derz, Klaus; Brenker, Horst: Filialabrechnung - genau genommen, in: Rationeller Handel, 18. Jg., 1975, Nr. 2, S. 41-47

Derz, Klaus; Brenker, Horst: Voraussetzungen für die Filialabrechnung, in: Rationeller Handel, 18. Jg., 1975, Nr. 3, S. 44-48

Dierkes, Meinolf; van den Bergh, Richard: Soziale Verantwortung: Konzerne setzen Maßstäbe, mm-Enquete, Teil II, in: Manager Magazin, 6. Jg., 1976, Nr. 5, S. 112-122

Domsch, Michel: Kosten-Analyse für Aufbau und Betrieb von Personal-Informationssystemen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 27. Jg., 1975, Nr. 7, S. 428-448

Domsch, Michel: Mitarbeiterbefragungen, in: Interview und Analyse, 7. Jg., 1980, Nr. 10, S. 419-443

Dreyer, Jörg-Detlev: Entwicklung und Beurteilung aufsichtsratorientierter Informationskonzeptionen, Eine informationsanalytische Interpretation der §§ 90, 111 Aktiengesetz bei mitbestimmten Publikums-Aktiengesellschaften, (Verlag Dr. Rüdiger Martienß, Fachverlag für Revisions- und Treuhandfragen) Schwarzenbek 1980

Drumm, Hans Jürgen: Elemente und Strukturdeterminanten des informatorischen Kommunikationssystems industrieller Unternehmungen, Eine Möglichkeitsanalyse aus der Sicht der Organisationslehre, (Duncker & Humblot) Berlin 1969

Dworatschek, Sebastian: Management-Informations-Systeme, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1971

Edinger, Friedrich; Wiechert, Wolfgang: Informationsmanager: Machtergreifung der Supermänner, in: computer magazin, 11. Jg., 1982, Nr. 5, S. 27-32

Englert, Marianne: Immer mehr Informationen - am Ende ratlos?, Gedanken zum Beruf des Dokumentars, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 300, 27. Dezember 1983, S. 10

Esser, Werner Michael; Kirsch, Werner: Die Einführung von Planungs- und Informationssystemen, Ein empirischer Vergleich, Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, Bd. 28, hrsg. von Werner Kirsch, München 1979

Falk, Bernd R.; Wolf, Jakob: Handelsbetriebslehre, 6. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982

Festinger, Leon: A Theory of Cognitive Dissonance, (Stanford University Press) Stanford, California 1957

Fiedler, Hans: Mehr als erforderlich Mitarbeiter informieren, Information als Führungsaufgabe (2), in: Blick durch die Wirtschaft, 21. Jg., Nr. 252, 13. November 1978, S. 1

Fiedler, Hans: Kommunikation ist nicht Selbstzweck, Information als Führungsaufgabe (4 und Schluß), in: Blick durch die Wirtschaft, 21. Jg., Nr. 255, 16. November 1978, S. 1

Franke, Horst W.: Kommunikation zwischen multifunktionalen Arbeitsstationen über lokale Netze am Beispiel vom Netzwerksystem Xerox 8000, Fallbeispiele und Wirtschaftlichkeit, in: Handbuch der Modernen Datenverarbeitung, H. 108, Sonderdruck, (Forkel-Verlag) Wiesbaden, November 1982, S. 1-16

Glanzer, Murray; Glaser, Robert: Techniques for the Study of Group Structure and Behavior II: Empirical Studies of the Effects of Structure in Small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 58, 1961, Nr. 1, S. 1-27

Glaser, Horst: Informationswert, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 933-941

Glaser, Jürgen: Informationssysteme als Kontroll- und Steuerungsinstrument, in: Selbstbedienung und Supermarkt/ Dynamik im Handel, 19. Jg., 1975, Nr. 7, S. 19-22

Gocke, Hans-Jürgen: Lokale Netze verschweißen den Anwendungs-Mix, in: Online, Nr. 12, 1981, S. 982-984

Goetz, Billy E.: Transfer Prices: An Exercise in Relevancy and Goal Congruence, in: Rappaport, Alfred (Hrsg.): Information for Decision Making, quantitative and behavioral dimensions, 2. Aufl., (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1975, S. 296-302

Gottschall, Dietmar: Die Suche nach dem Gleichgewicht, in: Manager Magazin, 13. Jg., 1983, Nr. 10, S. 130-137

Greif, Siegfried: Angebot an und Nachfrage nach Patentinformationen, Die Informationsfunktion von Patenten, Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 88, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1982

Grochla, Erwin: Unternehmungsorganisation, Neue Ansätze und Konzeptionen, (Rowohlt Taschenbuch Verlag) Reinbek bei Hamburg 1972

Grochla, Erwin; Szyperski, Norbert (Hrsg.): Management-Informationssysteme, Eine Herausforderung an Forschung und Entwicklung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971

Grochla, Erwin; Szyperski, Norbert; Masuch, Wolfgang: Rationalisierung des computergestützten Berichtswesens, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, H. 157, Dortmund 1973

Gross-Blotekamp, Dirk: Wir brauchen Informations-Systeme, die zum Führen taugen!, Ein Beispiel aus dem Einzelhandel, in: Management-Zeitschrift io, 50. Jg., 1981, Nr. 1, S. 43-46

Guggenbühl, Henry: Kommunikationsstruktur und Unternehmungsorganisation, Interaktionsanalysen verhelfen zu objektiven Grundlagen für die Anpassung der Unternehmungsstruktur, in: Industrielle Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 11, S. 506-508

Hagemeister, Susanne; Wunderer, Rolf: Werkzeitschrift und Information, Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis, München 1967

Haider, E.; Rohmert, W.: Innerbetriebliche Auswirkungen beim Übergang auf bildschirmunterstützte Textverarbeitung, in: Der Betriebs-Berater, Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, 37. Jg., Nr. 23, 20. August 1982, S. 1430-1431

Hansen, Hans Robert; Wahl, Manfred P. (Hrsg.): Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme, (Verlag Moderne Industrie) München 1973

Hansen, Ursula; Algermissen, Joachim: Handelsbetriebslehre 2, Taschenlexikon, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1979

Hanssmann, Friedrich: Informationsbedürfnisse und Informationswirtschaftlichkeit, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 6. Jg., 1977, Nr. 10, S. 455-459

Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1966

Heinzelbecker, Klaus: Ausbaustufen eines EDV-Marketing-Informationssystems, Eine Wegleitung, in: Management-Zeitschrift io, 47. Jg., 1978, Nr. 9, S. 403-408

Heinzelbecker, Klaus: Von der Marktforschung zum Marketing-Informationssystem?, in: Marktforschung, 23. Jg., 1979, Nr. 1, S. 16-21

Hennemann-Böckels, Brigitte: Umgang mit Datenbanken, Gespeichertes Wissen gezielt auswerten, hrsg. von der Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt 1984

Henssler, Roland: Eine neue Generation kommt an die Macht, Die Informationselite (1), in: Blick durch die Wirtschaft, 26. Jg., Nr. 42, 1. März 1983, S. 1

Henssler, Roland: Die Information als Produktionsfaktor, Die Informationselite (2), in: Blick durch die Wirtschaft, 26. Jg., Nr. 43, 02. März 1983, S. 1

Henssler, Roland: Die Information als Werkzeug, Die Informationselite (3), in: Blick durch die Wirtschaft, 26. Jg., Nr. 44, 03. März 1983, S. 1

Henssler, Roland: Steuerung durch Information, Die Informationselite (4), in: Blick durch die Wirtschaft, 26. Jg., Nr. 45, 04. März 1983, S. 1

Henssler, Roland: Informations-Management - eine Chance, in: Office Management, 31. Jg., 1983, Nr. 7-8, S. 604-606

von Herder, Hans: Filialunternehmen: Alle Macht der Zentrale?, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Nr. 4, S. 2-8

von Herder, Hans: Filialorganisation: Optimierung mit Kompromissen, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Nr. 5, S. 8-13

von Herder, Hans: Wie zentralistisch ist mein Betrieb?, in: Rationeller Handel, 22. Jg., 1979, Nr. 6, S. 33-39

Hermanns, Arnold: Kommunikationssysteme, in: Falk, Bernd R.; Wolf, Jakob (Hrsg.): Das große Lexikon für Handel und Absatz, 2. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982, S. 406-407

Hettlage R.: Konzepte einer innerbetrieblichen Informationspolitik, in: Die Unternehmung, 26. Jg., 1972, Nr. 3, S. 133-154

Hilb, Martin: Die Personalzeitschrift als Instrument der innerbetrieblichen Informationspolitik, (Verlag Paul Haupt) Bern-Stuttgart 1975

Hilb, Martin: Ein neues Informationskonzept verbessert die Gesamtleistung, Das System der überlappenden innerbetrieblichen Kommunikationsgruppen, in: Management-Zeitschrift io, 49. Jg., 1980, Nr. 6, S. 307-308

Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1984

Höhn, Reinhard: "Warum bin ich darüber nicht informiert?", Das Trauma mangelhafter Information bei Aufsichtsräten, Was muß der Vorstand tun?, in: Blick durch die Wirtschaft, 24. Jg., Nr. 241, 16. Dezember 1981, S. 1

Hoffmann, Dieter: Wirtschaftlichkeit der Informationsverarbeitung, in: Selbstbedienung - Dynamik im Handel, 27. Jg., 1983, Nr. 5, S. 6-12

Hofstätter, Peter R.: Gruppendynamik, Die Kritik der Massenpsychologie, (Rowohlt Taschenbuch Verlag) Hamburg 1957

Holl, Uwe; Wölke, Gabriele: Informationswege im Unternehmen, Motivation durch Information?, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Nr. 40, (Deutscher Instituts-Verlag) Köln 1979

Huber, Wolfgang: Die Rolle des Informationsbrokers in der nationalen Informationsindustrie, in: Schimmelpfeng-Review, Nr. 31, Frühjahr 1983, S. 67-68

Hürlimann, Werner: Alles über die Kommunikation - aus morphologischer Sicht, in: Management-Zeitschrift io, 46. Jg., 1977, Nr. 7/8, S. 295-302

Hürlimann, Werner: Registratur im Umbruch oder : .... vom Fundgrab zum Informationszentrum, in: Management-Zeitschrift io, 49. Jg., 1980, Nr. 6, S. 338-343

Hürlimann, Werner: So meistern wir die Informationslawine, in: Management-Zeitschrift io, 50. Jg., 1981, Nr. 7/8, S. 379-383

Hürlimann, Werner: Ist ein Management-Informations-System heute realisierbar?, in: Management-Zeitschrift io, 52. Jg., 1983, Nr. 6, S. 220-223

Hussey, Roger: Wie Mitarbeiter über den Geschäftsgang ihrer Firma informiert werden - eine Evaluation, in: Der Schweizerische Treuhänder, 55. Jg., 1981, Nr. 1, S. 6-11

Irle, Martin: Kommunikation in Organisationen, in: Hoyos, Carl Graf; Kroeber-Riel, Werner; von Rosenstiel, Lutz; Strümpel, Burkhard (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, Gesamtwirtschaft - Markt - Organisation - Arbeit, (Kösel-Verlag) München 1980, S. 378-385

ISB-Arbeitskreis "Datenkassen": Kosten-Nutzen-Kriterien beim Scanning, in: Selbstbedienung - Dynamik im Handel, 27. Jg., 1983, Nr. 6, S. 24-31

Johannsen, Uwe; Quadflieg, Wolfgang: Kommunikationsforschung, in: Management Enzyklopädie, 5. Bd.: Grundstücksfragen bis Konkurs, (Fischer Taschenbuch Verlag; Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1798-1805

Kalmus, Michael; Classen, Dorit: Zielgruppe unbekannt?, Neue Wege der Internen Information, (Deutscher Instituts-Verlag) Köln 1979

Kalussis, Demetre: Betriebslehre des Einzelhandels, (Westdeutscher Verlag) Köln-Opladen 1960

Kappler, Ekkehard: Informationskosten aus der Sicht der Informationsökonomik und des Informationsverhaltens, in: Zeitschrift für Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 2, S. 95-104

Kaufmann, Franz-Xaver: Das Informationsproblem in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 23, (Verlag Paul Haupt) Bern 1963

Keller, Walter: Die Personalzeitschrift, Praktische Überlegungen zu ihrer Gründung und Betreuung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 39, (Verlag Paul Haupt) Bern 1967

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert: Organisation, 2. Aufl., (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1983

Kirsch, Werner; Klein, Heinz K.: Management-Informationssysteme II, Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1977

Köhler, Richard; Heinzelbecker, Klaus: Informationssysteme für die Unternehmensführung, Zur "MIS"-Entwicklung in der Praxis im Zeitraum 1970/1975, in: Die Betriebswirtschaft, 37. Jg., 1977, Nr. 2, S. 267-282

Koreimann, Dieter S.: Methoden und Organisation von Management-Informationssystemen, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1971

Koreimann, Dieter S.: Informations- und Benutzerbedürfnisse in Systemen, in: Kommunikation und Wissenschaft, Was wissen wir über die Kommunikation wirklich?, hrsg. vom Bund Deutscher Werbeberater, (Verlag Nadolski) Karlsruhe 1973, S. 267-278

Koreimann, Dieter S.: Methoden der Informationsbedarfsanalyse, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1976

Kreibich, Herbert: Dynamische innerbetriebliche Berichte als Führungsinstrument, (Verlag Moderne Industrie) München 1978

Kreikebaum, Hartmut: Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 2138-2148

Kreikebaum, Hartmut: Strategische Unternehmensplanung, (Verlag W. Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981

Kroeber-Riel, Werner: Empirische Entscheidungsforschung, Informationsverarbeitung bei individuellen Entscheidungen - dargestellt am Beispiel von Konsumentenentscheidungen, in: MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1. Jg., 1979, Nr. 4, S. 267-274

Kroeber-Riel, Werner: Konsumentenverhalten, 2. Aufl., (Verlag Franz Vahlen) München 1980

Kubicek, Herbert: Empirische Organisationsforschung, Konzeption und Methodik, (J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung; C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1975

Kuhlen, Rainer: Warnung vor wissenschaftlicher Kurzatmigkeit, Zu einem Bericht des Bundesrechnungshofes zur Situation der Fachinformation, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 163, 18. Juli 1983, S. 7

Kunz, Werner: Informationswissenschaft, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 941-947

Leicher, Rolf: Tips zur Formularorganisation, in: Management-Zeitschrift io, 48. Jg., 1979, Nr. 7/8, S. 331-332

Leihner, Emil: Betriebsvergleich, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 399-411

Lengeler, Marcel: Die komplette innerbetriebliche Information, Das System des belgischen Lebensmittel-Filialunternehmens Colruyt, in: moderner markt, Dokumentation Herbstseminar MMM-Club, 10. und 11. November 1980, Nr. 1, 1981, S. 35-40

Leue, Günther: Zukunftstrends für den Einsatz der Informationstechnologie im Handel, in: Selbstbedienung - Dynamik im Handel, 25. Jg., 1981, Nr. 4, S. 26-29

Level, Dale A. Jr.; Galle, William P. Jr.: Business Communications, Theory and practice, (Business Publications, Inc.) Dallas, Texas 1980

Lippold, Heiko: Qualitativer Sprung, in: Wirtschaftswoche, 38. Jg., Nr. 13, 23. März 1984, S. 150-154

Lucas, Henry C. Jr.: Why Information Systemss Fail, (Columbia University Press) New York-London 1975

Lukasczyk, Kurt: Kommunikation, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, 2. Bd.: Gruppe bis Politische Parteien, (Fischer Taschenbuch Verlag) Frankfurt a. M. 1972, S. 461-463

Luther, Frank: Wie teuer darf der eigene Computer sein?, Verschiedene Informationssysteme vergleichen, in: Handelsblatt, Nr. 129, 29. November 1977, S. 19

Mag, Wolfgang: Kommunikation, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 1031-1040

March, James G.; Simon, Herbert A.: Organizations, (John Wiley & Sons, Inc.) New York-London 1958
Organisation und Individuum, Menschliches Verhalten in Organisationen, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1976

Martino, R. L.: Information Management: The Dynamics of MIS, (MDI Publications) Wayne, Pennsylvania 1968

Mathieu, Günter: Informationssysteme im Marketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 850-876

Mathieu, Günter: Lebenszyklen als Entscheidungshilfen für Betriebstypen im Handel, in: Marketing Journal, 11. Jg., 1978, Nr. 2, S. 122-128

Mayntz, Renate; Holm, Kurt; Hübner, Peter: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 5. Aufl., (Westdeutscher Verlag) Opladen 1978

Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., 14. Aufl., (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1973

Meyer, Carl W.: Management-Informations-Systeme, in: Falk, Bernd R.; Wolf, Jakob (Hrsg.): Das große Lexikon für Handel und Absatz, 2. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982, S. 512-516

Meyer, Paul W.: Polarität von Merchandising und Operating, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 135-145

Miller, J. Thomas III.: communication ... or getting ideas across, in: Advanced Management Journal, Vol. 45, 1980, Nr. 3, S. 32-38

Mönch, Thorsten: Bildschirmtext: Sein eigenes Netz spinnen, in: Absatzwirtschaft, 23. Jg., 1981, Nr. 9, S. 74-81

Morris, William T.: Decentralization in Management Systems, An Introduction to Design, (Ohio State University Press) Columbus, Ohio 1968

Müntz, G.: Erfahrungen bei der Einführung eines Führungsinformationssystems nach dem MICS-Konzept, in: Hansen, Hans Robert; Wahl, Manfred P. (Hrsg.): Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme, (Verlag Moderne Industrie) München 1973, S. 96-120

Naase, Christian: Konflikte in der Organisation, Ursachen und Reduzierungsmöglichkeiten, (Ferdinand Enke Verlag) Stuttgart 1978

Naumann, Ulrich: Kommunikationsprobleme im Filialbetrieb, Ein Beitrag zur system- und kommunikationstheoretischen Analyse eines räumlich dezentralisierten Betriebes, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 44, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1975

Nehlsen, D.: Punktbewertungsmodelle als Grundlage von Investitionsentscheidungen, in: Kilger, Wolfgang; Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Investitions- und Finanzplanung im Wechsel der Konjunktur, 2. Saarbrücker Arbeitstagung, (Physica-Verlag) Würzburg-Wien 1981, S. 196-218

Neuloh, Otto: Soziologie für Wirtschaftswissenschaftler, Homo socio-oeconomicus, Kurzlehrbuch für Studium und Praxis der Volkswirte und Betriebswirte, (Gustav Fischer Verlag) Stuttgart-New York 1980

Neumann, G.; Summa, H.: Moderne Büroautomation und -kommunikation, Arbeitsplatzbezogene Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Bürosysteme des Netzwerksystems Xerox 8000, hrsg. von der Rank Xerox GmbH, Düsseldorf, Mai 1983

Nieschlag, Robert: Grundfragen der Unternehmungspolitik im Filialbetrieb, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 11-24

Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing, 11. Aufl., (Duncker & Humblot) Berlin 1980

Nieschlag, Robert; Kuhn, Gustav: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 3. Aufl., (Duncker & Humblot) Berlin 1980

Oeckl, Albert: Die Public Relations im Überblick, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 272-288

Onsi, Mohamed: A Transfer Pricing System Based on Opportunity Cost, in: Rappaport, Alfred (Hrsg.): Information for Decision Making, quantitative and behavioral dimensions, 2. Aufl., (Prentice-Hall, Inc.) Englewood Cliffs, N.J. 1975, S. 302-311

Osgood, Charles E.; Suci, George J.; Tannenbaum, Percy H.: The Measurement of Meaning, (University of Illinois Press) Urbana, Ill. 1957 (Nachdruck 1975)

o. V.: "Informationsmanager" in die Chefetagen, in: Handelsblatt, Nr. 2, 05. Januar 1982, S. 10

o. V.: Heiße Eisen ausgespart, in: Wirtschaftswoche, 36. Jg., Nr. 5, 29. Januar 1982, S. 48-49

o. V.: Kurz und bündig, in: Lebensmittel-Zeitung, 34. Jg., Nr. 6, 12. Februar 1982, S. F34

o. V.: Doppelte Arbeit für den Reißwolf, in: Lebensmittel-Zeitung, 36. Jg., Nr. 4, 27. Januar 1984, S. F10-F11

Pardey, Roland: Die interne Kommunikation im Überblick, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 346-374

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. Jr.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1983

Pfestorf, Jürgen: Kriterien für die Bewertung betriebswirtschaftlicher Informationen, Diss., Berlin 1974

Poensgen, Otto H.: Geschäftsbereichsorganisation, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1973

Popper, Karl R.: Logik der Forschung, 5. Aufl., (J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)) Tübingen 1973

Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels (Hrsg.): Information und Kommunikation im Handel,
Teil I: I + K-Techniken und ihre Verbreitung im Groß- und Einzelhandel;
Teil II: Auswirkungen von I + K-Techniken auf Organisation, Mitarbeiter und Arbeitsumfeld;
Teil III: Auswirkungen von I + K-Techniken auf den Wettbewerb, Zur künftigen Entwicklung,
Köln, Juni 1984

Rautkylä, Ritva: Developing User Information Requirements - With A Pilot Study In Marketing, in: Information Systems In Action, From Data To Information, hrsg. von der ESOMAR, Amsterdam, März 1980, S. 11-34

Rischar, Klaus: Informationspolitik, in: Personal-Enzyklopädie, 2. Bd.: Fachausbildung bis Organisierte Arbeitnehmer, (Verlag Moderne Industrie) München 1978, S. 306-308

Saltner, Franz Xaver: The Computer Decision Process, Vortrag anläßlich des IBM Retail International Industry Executive Seminar vom 07. bis 09. April 1981 in Amsterdam, vervielfältigtes Manuskript

Scheer, August-Wilhelm: Wirtschafts- und Betriebsinformatik, (Verlag Moderne Industrie) München 1978

Scheer, August-Wilhelm: Minis für die Fachabteilung - Gefahren durch Insellösungen, in: Scheer, August-Wilhelm: Drei aktuelle Beiträge zur Datenverarbeitung, Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 29, Saarbrücken, März 1982, S. 6-10

Scheer, August-Wilhelm: Einfluß neuer Informationstechnologien auf Methoden und Konzepte der Unternehmensplanung, Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 32, Saarbrücken, März 1982

Scheer, August-Wilhelm: EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre, Heidelberger Taschenbücher, Bd. 236, (Springer-Verlag) Berlin-Heidelberg-New York-Tokyo 1984

Scherer, Klaus R.: Kommunikation, in: Herrmann, Theo; Hofstätter, Peter R.; Huber, Helmuth P.; Weinert, Franz E. (Hrsg.): Handbuch psychologischer Grundbegriffe, (Kösel-Verlag) München 1977, S. 228-239

Scheuch, Manfred: Der Filialbetrieb und seine Führungskräfte im Außendienst, in: Lebensmittel-Zeitung, 27. Jg., Nr. 12, 21. März 1975, S. 24

Scheuchzer, Roland: Unternehmungsdokumentation, Über den Aufbau von Bibliothek und Registratur in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 28, (Verlag Paul Haupt) Bern 1964

Schindel, Volker: Entscheidungsorientierte Interpretationen des Informationswertes und ihre jeweilige Eignung zur Beurteilung von Informationsbeschaffungsmaßnahmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., 1979, Nr. 1, S. 39-56

Schmalenbach, Eugen: Pretiale Wirtschaftslenkung, 1. Bd.: Die optimale Geltungszahl, 2. Bd.: Pretiale Lenkung des Betriebes, (Dom-Verlag) Bremen-Horn 1947 und 1948

Schmidt, Horst: Organisation des Berichtswesens, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 320-330

Schminke, Lutz: Die Informationspolitik von Handelsbetrieben, Eine Analyse des Informationswesens von Handelsbetrieben in kooperativen Gruppen unter besonderer Berücksichtigung des Bereichs Warenwirtschaft, Diss., Göttingen 1981

Schneider, Dieter: Investition und Finanzierung, Lehrbuch der Investitions-, Finanzierungs- und Ungewißheitstheorie, 5. Aufl., (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1980

Schoneweg, Rüdiger: Ein Massenfilialbetrieb und seine Probleme, in: Lebensmittel-Zeitung, 33. Jg., Nr. 27, 03. Juli 1981, S. F2-F8

Schoneweg, Rüdiger: Die Nähe zum "Herrn", in: Lebensmittel-Zeitung, 34. Jg., Nr. 46, 19. November 1982, S. F6-F10

Schreiber, Hans: Werkzeitschriften: Öffentlichkeitsarbeit nach Innen, (Herder & Herder) Frankfurt-New York 1973

Schreiber, J.: (R)Evolution im Büro: Integrierte Kommunikationsnetze, in: Management-Zeitschrift io, 53. Jg., 1984, Nr. 3, S. 116-119

Schwarz, Rudolf: Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER), in: Falk, Bernd R.; Wolf, Jakob (Hrsg.): Das große Lexikon für Handel und Absatz, 2. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1982, S. 462-465

Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., hrsg. von Edmund Sundhoff, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1972

Shannon, Claude E.: The Mathematical Theory of Communication, in: Shannon, Claude E.; Weaver, Warren: The Mathematical Theory of Communication, (The University of Illinois Press) Urbana, Ill. 1949, (5. Aufl. 1972), S. 29-125

Simitis, Spiros; Dammann, Ulrich; Mallmann, Otto; Reh, Hans-Joachim: Kommentar zum Bundesdatenschutzgesetz, 2. Aufl., (Nomos Verlagsgesellschaft) Baden-Baden 1979

Sittig, Carl A.: Das heutige Führungsproblem - ein Informationsproblem, in: Management-Zeitschrift io, 47. Jg., 1978, Nr. 7/8, S. 329-330

Sittig, Carl A.: "Management-Informations-System" oder "Unternehmungsplanung und -steuerung"?, in: Management-Zeitschrift io, 52. Jg., 1983, Nr. 11, S. 422-426

Spannagel, Wolfgang: Informationsbroker - durch gezielte Informationen zu erfolgreicher Innovation, in: Schimmelpfeng-Review, Nr. 31, Frühjahr 1983, S. 64-66

Spindler, Gert P.: Führen heißt Kommunizieren, Repräsentieren bringt Ansehen, informieren bedeutet Arbeit, in: Blick durch die Wirtschaft, 26. Jg., Nr. 132, 13. Juli 1983, S. 1

Sterner, Siegfried: Die Informationsflut bewältigen, (Econ-Verlag) Düsseldorf-Wien 1979

Stüssgen, Cornelius: Der Massenfilialbetrieb: in: Seyffert, Rudolf (Hrsg.): Handbuch des Einzelhandels, (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1932, S. 75-98

Szyperski, Norbert: Informationsbedarf, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 904-913

Szyperski, Norbert: Computergestützte Informationssysteme, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 920-933

Teichmann, Heinz: Die Bestimmung der optimalen Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg., 1971, Nr. 11, S. 745-774

Teichmann, Heinz: Planungsprobleme der Zentralen im dezentralisierten Unternehmen und Lösungsmöglichkeiten für die Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 39. Jg., 1979, Nr. 3, S. 377-395

Thommen, Andreas: Innerbetriebliche Information, Kompendium der betrieblichen Kommunikation, (Verlag Paul Haupt) Bern-Stuttgart 1981

Thürbach, Ralf-Peter: Die elektronische Datenverarbeitung in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels, Einsatzmöglichkeiten und Einsatzerfahrungen in der Praxis, Beiträge zur Mittelstandsforschung, H. 1, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung an der Universität zu Köln, Köln 1974

Tietz, Bruno: Neuorientierung des Marketing, Anforderungen an das Marketing unter veränderten Wirtschaftsbedingungen, (Verlag Moderne Industrie) München 1975

Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1. Bd.: Die Marketing-Methoden, 2. Aufl., (Verlag Moderne Industrie) München 1975

Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975

Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976

Tietz, Bruno: Marketing, (J. C. B. Mohr (Paul Siebeck); Werner Verlag) Tübingen-Düsseldorf 1978

Tietz, Bruno: Die interne Kommunikation in Kooperationssystemen, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Die Werbung, Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft, 1. Bd.: Rahmenbedingungen, Sachgebiete und Methoden der Kommunikation und Werbung, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1981, S. 375-406

Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, 3. Aufl., Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 bis 1995, (Lorch-Verlag) Frankfurt a. M. 1983

Tietz, Bruno: Die elektronischen Technologien und Medien in Marketing und Vertrieb, (GDI-Verlag) Zürich 1984

Tietz, Bruno; Schwartz, Helge: Die Erfolgsrechnung als Steuerungsinstrument einer dezentralisierten Organisation, dargestellt am Beispiel eines Lebensmittel-Filialunternehmens, in: Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 24: Spezialgebiete der Kostenrechnung, hrsg. von Herbert Jakob, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1978, S. 127-150

Tietz, Bruno; Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, FIW-Schriftenreihe, H. 85, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e. V., Köln, (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1979

Tondeur, Edmond: Interne Information: Trotz schönsten Konzepten ein Leerlauf ... wenn die Kommunikation gestört ist, in: Industrielle Organisation, 44. Jg., 1975, Nr. 11, S. 535-537

Tregoe, Benjamin B.; Zimmerman, John W.: Top Management Strategie, Der Schlüssel zum erfolgreichen Management, (Verlag Moderne Industrie) Zürich 1981

Tübergen, Friedrich: Welche Führungsinformationen braucht der Klein- und Mittelbetrieb?, in: Management-Zeitschrift io, 48. Jg., 1979, Nr. 12, S. 515-517

Weaver, Warren: Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication, in: Shannon, Claude E.; Weaver, Warren: The Mathematical Theory of Communication, (The University of Illinois Press) Urbana, Ill. 1949, (5. Aufl. 1972), S. 1-28

Weilenmann, Gottfried; Scheitlin, Victor: Informationstechnik für Führungskräfte, Moderne Information und Kommunikation in der Unternehmung, (Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac) Wien 1972

Whisler, Thomas L.: Man, organization and computer - a contingency analysis, in: Grochla, Erwin; Szyperski, Norbert (Hrsg.): Information Systems and Organizational Structure, (Walter de Gruyter) Berlin-New York 1975, S. 246-265

Wickern, Joseph: Probleme des Lebensmittel-Filialbetriebs - eine Einführung, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 41-61

Wild, Jürgen: Input-, Output- und Prozeßanalyse von Informationssystemen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jg., 1970, Nr. 1, S. 50-72

Wild, Jürgen: Informationskostenrechnung auf der Grundlage informationeller Input-, Output- und Prozeßanalysen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jg., 1970, Nr. 4, S. 218-240

Wild, Jürgen: Zur Problematik der Nutzenbewertung von Informationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg., 1971, Nr. 5, S. 315-334

Wild, Jürgen: Informationstheorie, in: Management Enzyklopädie, 5. Bd.: Grundstücksfragen bis Konkurs, (Fischer Taschenbuch Verlag; Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1593-1604

Wirtz, Hans: Operating im Filialbereich, in: Nieschlag, Robert; von Eckardstein, Dudo (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System, Das Cornelius Stüssgen-Modell, (Verlag Gesellschaft für Selbstbedienung-GSB) Köln 1972, S. 263-308

Witte, Eberhard: Das Informationsverhalten in Informationssystemen, - Die These von der unvollkommenen Informationsnachfrage -, in: Grochla, Erwin; Szyperski, Norbert (Hrsg.): Management-Informationssysteme, Eine Herausforderung an Forschung und Entwicklung, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971, S. 831-842

Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, Unternehmerische Voraussicht, Ungewißheit und Planung, (Westdeutscher Verlag) Köln-Opladen 1959

Wittmann, Waldemar: Information, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1980, Sp. 894-904

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 15. Aufl., (Verlag Franz Vahlen) München 1984

Wronka, Georg: Auswirkungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) auf die unternehmerische Kommunikationspolitik, Ausgewählte Einzelfragen, in: Die Betriebswirtschaft, 40. Jg., 1980, Nr. 4, S. 577-588

Wyler, Reto: Chef-Information und elektronische Datenverarbeitung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 22, (Verlag Paul Haupt) Bern 1963

Zander, Ernst: Mitarbeiter informieren, Information als Führungsaufgabe, 3. Aufl., (I. H. Sauer-Verlag) Heidelberg 1982

Zangemeister, Christof: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, 4. Aufl., (Wittemannsche Buchhandlung) München 1976

Zangemeister, Christof; Bomsdorf, Eckart: Empfindlichkeitsuntersuchungen in der Nutzwertanalyse (NWA): Ermittlung kritischer Zielgewichte und Empfindlichkeitsmaße, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg., 1983, Nr. 5, S. 375-397

Zentes, Joachim: Die Optimalkomplexion von Entscheidungsmodellen, Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Meta-Entscheidungstheorie, (Carl Heymanns Verlag) Köln-Berlin-Bonn-München 1976

Zmud, Robert W.: Information Systems in Organizations, (Scott, Foresman and Company) Glenview, Ill. u. a. 1983